

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

MONIKOLLINEN JOHTAJUUS KÄYTÄNTÖINÄ YRITYSBLOGITEKSTEISSÄ

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Ohjaajat: Arja Ropo ja Elina Mäkinen

Inka Seppä

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä SEPPÄ, INKA
Tutkimuksen nimi: Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä yritysblogiteksteissä
Pro gradu -tutkimus: 87 sivua, 3 liitesivua
Aika: Joulukuu, 2017
Avainsanat: johtajuus, monikollinen johtajuus, monikollisen johtajuuden käytännöt, yritysblogiteksti

Liiketoimintaympäristön jatkuva kehitys ja muutos vaikuttavat yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Ylhäältä alaspäin johtamisen keinot koetaan rajoittuneiksi ja vajavaisiksi nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Monikollinen johtajuus tarjoaa organisaatioille erilaisen tavan toimia. Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan sitä, miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä.

Tutkimuksessa kuvataan, miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä yritysblogiteksteissä ja miten monikollinen johtajuus kerrotaan osaksi yritysten toimintaa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty elektronista aineiston keruuta. Tutkimus on narratiivinen tutkimus, jossa aineistona toimivat yritysblogitekstit. Valittu lähestymistapa ja elektronisen tutkimusmenetelmän käyttö perustuvat teknologian ja internetin kehittymisen vaikutukseen tieteellisessä tutkimuksessa.

Tutkimuskohteena on seitsemän (7) suomalaista IT-alan asiantuntijayritystä, jotka ovat ilmaisseet omaavansa monikollisen johtajuuden eri muotoja. Siitä, miten monikollinen johtajuus käytäntöinä ilmenee, halutaan saada mahdollisemman laaja ja monipuolinen kuva, joten tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksastakymmenestäyhdeksästä (89) yritysblogitekstistä, joita on kirjoittanut seitsemänkymmentäneljä (74) yritysten eri edustajaa. Kirjoittajat toimivat yrityksissä eri rooleissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu monikollisen johtajuuden tieteellisistä tutkimuksista, monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä sekä johtajuuden materiaalisuudesta ja tilallisuudesta. Johtajuuden tutkimisen kontekstina toimii monikollisen johtajuuden tilannesidonnaisuus, arkipäiväisyys ja kollektiivisuus.

Monikollisen johtajuuden käytännöt muuttuvat ja vaihtelevat jatkuvasti tilanteesta riippuen. Ne voivat olla joko hetkellisesti pysyviä tai jatkuvassa muutoksessa. Monikollisen johtajuuden käytännöt kerrotaan osaksi organisaation toimintaa yrityksen tarinoiden, esimerkkien ja symbolien kautta. Monikollinen johtajuus kuvataan osaksi organisaatiota yksilöllisen ja kollektiivisen toiminnan kautta.

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä edellyttää valtaistamisen ja vallan jakautumisen. Käytäntöjä rakennetaan tiimeissä ja digitaalisten toiminta-alustojen ja tietojärjestelmien kautta, myös yritysten tilat ja tilallisuus ovat nousseet yhä merkittävämmiksi tekijäksi monikollisen johtajuuden käytäntöjen rakentumisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että tutkittaessa materiaalisuutta, termi toimija (agency) voidaan laajentaa koskemaan muitakin kuin inhimillisiä toimijoita.

Tutkimuksen perusteella ehdotetaan eri jatkotutkimusaiheita monikolliseen johtajuuteen digitaalisten toiminta-alustojen, materiaalisuuden ja tilallisuuden näkökulmista. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan, mitä monikollinen johtajuus käytäntöinä on, mitä yrityksissä tapahtuu ja miten monikollinen johtajuus ilmenee toiminnassa.

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealueen esittely	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.4	Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimuksen rakenne	11
2	Monikollinen johtajuus	15
2.1	Monikollisen johtajuuden moninainen tutkimuskenttä	15
2.2	Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä	20
2.3	Monikollisen johtajuuden toimijan rooli ja vallan jakautuminen	22
2.4	Monikollisten johtajuus käytäntöjen tutkiminen	24
2.4.1	Monikollisen johtajuuden ilmeneminen materiaalisuuden, kehollisuuden ja tilallisuuden kautta	27
2.4.2	Rutiinit ja artefaktit monikollisen johtajuuden käytäntöjen tutkimuksessa	29
2.4.3	Johtajuus käytäntöjen ilmeneminen aktiviteetteina	31
2.5	Synteesi: yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	33
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	36
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia	36
3.2	Sosiaalinen konstruktionismi	39
3.3	Laadullinen tapaustutkimus	41
3.4	Narratiivinen tutkimus yritysblogeista	43
3.5	Elektronisen aineiston keruu	44
3.5.1	Yrityksen nettisivut empiirisenä ilmiönä	45
3.5.2	Yritysblogit tutkimuksen empiirisenä aineistona	47
3.6	Aineiston hankinnan kuvaus	49
3.7	Aineiston käsittely ja analysointi	52
3.7.1	Narratiivinen analyysi	52
4	Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä	57
4.1	Yritysblogitekstit	57
4.1.1	Hierarkia, johtajuus ja tiimityöskentely	58
4.1.2	Valtaistaminen, vallan jakautuminen ja tieto käytännön toimimisen taustalla	60

4.2	Johtajuuden ilmeneminen digitaalisten ympäristöjen ja työkalujen kautta.....	62
4.3	Operatiivinen toiminta ja toiminnan kehittäminen.....	64
4.4	Kokonaisvaltaisuuden huomioiminen organisaatiossa.....	66
4.5	Jatkuva asiakasvuorovaikutus monikollisen johtajuuden ilmentäjänä.....	69
4.6	Tilallisuus	71
4.7	Monikollisen johtajuuden ilmeneminen symbolien ja tapahtumien kautta.....	72
5	Lopuksi.....	74
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	74
5.2	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	76
5.3	Tutkimuksen arviointi	78
5.4	Jatkotutkimusaiheet	81
LÄHTEET.....		84
	Kirjallisuus	84
	www-sivut.....	87
LIITTEET		88

Liite 1. Blogiteksteistä poimitut englanninkieliset lainaukset alkuperäisessä kieliasussaan niiden tekstissäesiintymisjärjestyksessä

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealueen esittely

Liiketoimintaympäristön jatkuva kehitys ja muutos vaikuttavat yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Havaittavissa on huoli siitä, että ylhäältä alaspäin johtamisen keinot ovat rajoittuneita, kun otetaan huomioon liiketoimintaympäristön muutokset ja yritysten kompleksisuus sekä se, että tarjolla on helppokäyttöistä teknologiaa kommunikointiin (Raelin, 2015). Ratkaisuna ongelmaan voisivat toimia jaetun johtamisen mallit (Raelin, 2017, 215), joiden tutkimiseen myös tämä tutkimus perustuu.

Johtajuus käytäntöinä haastaa käsityksemme johtajuudesta, sillä siinä ei nojauduta yksilön ominaisuuksiin tai kahdenvälisiin suhteisiin johtajien ja alaisten välillä, mikä on yleensä ollut lähtökohta kaikelle johtamiskeskustelulle (Raelin, 2017, 215-216). Johtajuus käytäntöinä -ilmiön kannattajat näkevät, että johtajuus ilmenee jokapäiväisten toimintojen kautta ja että johtajuuteen vaikuttavat muutkin tekijät kuin virallisena pidetyt johtajat. Raelinin (2017) mukaan johtajuutta voidaan löytää tarkastelemalla toimintoja ja käytäntöjä, joissa johtajuus ilmenee.

Cullen, Palus, Chrobot-Mason & Appaneal, (2012, 430) mukaan monikollinen johtajuuskulttuuri on tarpeellista, ja jopa välttämätöntä, yrityksissä ja organisaatioissa, jotka työskentelevät lähellä sidosryhmiä, toimivat globaalisti ja rikkovat toiminnallisia rajoja. Tämän takia monikollista johtajuutta on syytä tutkia myös tieteellisesti. Muun muassa luovan johtajuuden keskus (Center for Creative Leadership, CCL) on viimeisen vuosikymmenen ajan keskittynyt tutkimaan kollektiivista ja monikollista johtajuutta (Cullen ym. 2012, 428). Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan ja analysoimaan sitä, miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä ja jatkamaan monikollisesta johtajuudesta käytävää tieteellistä keskustelua.

Syitä kasvavaan kiinnostukseen vaihtoehtoisia johtamismalleja kohtaan ovat ympäristön muutokset, pirstaloitunut ja nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö, itsensä johtaminen, digitalisaatio, automatisaatio, robotiikka, tekoäly ja muu teknologinen kehittyminen ja teknologian hyödyntämisen räjähdysmäinen kasvu. Kyseiset liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat haastaneet käsityksiä johtamisesta ja johtajuudesta eri tavoin (Mäki, 2017, 5). Mäen mukaan erilaiset johtajuusdiskurssit, kuten monikollinen johtajuus ja kompleksinen johtajuus ovat edesauttaneet siinä, että johtajuuden tarkastelun rinnalle on tullut myös kontekstin, sekä muiden organisaatioon vaikuttavien toimijoiden tarkastelu (Mäki, 2017, 10).

Johtajuuden on perinteisesti nähty liittyvän yksilöön, yksilön ominaisuuksiin ja sankarillisuuteen. Johtajuutta on ikään kuin tarkasteltu pysyvänä positiona (Mäki, 2017, 10). Johtajuuden on katsottu muodostuneen johtajasta, johdettavasta ja yhteisestä tavoitteesta. Viimeaikaiset johtamisen ja johtajuuden tutkimisen lähestymistavat ovat kuitenkin painottaneet yhä enemmän monikollisen johtajuuden eri muotoja (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010; Denis, Langley, Sergi, 2012; Drath, McCauley, Palus, Velsor, O'Connor, McGuire, 2008; Gherardi, 2016; Raelin, 2011), sekä johtajuutta käytäntöinä (Crevani ym., 2010; Crevani & Endrissat, 2016; Gherardi, 2016; Raelin, 2016; Salovaara & Bathurst, 2016; Sergi, 2016). Näiden lähestymistapojen mukaan organisaatiot ovat yhä kompleksisempia, ja ne kytkeytyvät monitahoisesti toimintaympäristöönsä, jolloin perinteiseksi luetun yksilöön liitettävän johtamisen tutkiminen ei ole enää riittävää.

Monikollisen johtajuuden ja johtajuuden käytäntöjen tutkimisen kiinnostuksen kohteena on koko yrityksen tai organisaation toimintakonteksti, eivätkä vain yksittäiset johtajat. Monikollisessa johtajuudessa johtajuuden nähdään tapahtuvan yhä laajemmin koko toimintakontekstissa (Mäki, 2017, 3), ja monikollista johtajuutta on tarpeellista tutkia koko organisaation näkökulmasta (Mäki, 2017, 10-12). Siksi tässäkin tutkimuksessa on perusteltua tarkastella yritysten toimintakontekstia laajasti, eikä keskittyä tarkastelemaan vain yksittäisiä toimijoita.

Liiketoimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet johtajuuden lisäksi työn tekemiseen. Työn tekeminen on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosien aikana, ja se näkyy muun muassa siinä, että työ ei ole enää läheskään aina aika- ja paikkasidonnaista (Blakstad, 2015). Teknologian kehittymisen myötä ajan, paikan ja tietämyksen rajat rikkoutuvat ja laajenevat, mikä vaikuttaa merkittävästi myös työn tekemiseen ja johtajuuteen (Powell ym., 2016, 102). Blakstadin (2015) mukaan toimistot toimivat nykypäivänä kuin verkostot, joita ohjaavat vuorovaikutus ja monikollinen johtajuus. Ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa niin fyysisesti kuin virtuaalisestikin. Työn tekemistä ohjaa avoimuus ja läpinäkyvyys, innovointi, kommunikointi ja oppiminen. Huomio on siirtynyt yksilökeskeisestä johtajuudesta sosiaalisiin suhteisiin ja monikollisen johtajuuden kokemiseen, sekä sen ilmenemiseen (Blakstad, 2015). Kyseinen liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä ketteryyttä ja eri mahdollisuuksien huomaamista ja niihin tarttumista (Mäki, 2017, 3).

Moderni liiketoimintaympäristö rakentuu erilaisista virtuaalisista organisaatioista ja tiimeistä, etätyöstä, erilaisista omistajuussuhteista, sekä muista muuttuvista organisointitavoista (Nicolini, 2012, 240). Keski- ja operatiiviseen johtoon kohdistetaan uudenlaisia odotuksia, linjaorganisaatioista on siirrytty matriisijohtamiseen, ja toiminta painottuu yhä enemmän projektien ja prosessien johtamiseen. Organisaatioiden tulee toimia yhä kokonaisvaltaisemmin ja itseohjautuvammin

hahmottaen laajoja kokonaisuuksia. Myös asiantuntijatehtävien merkitys lisääntyy ja painottuu yrityksissä. (Mäki, 2017, 10-12). Työn yhä monimutkaistuesssa ja eri organisointitapojen sekä tiimityön lisääntyessä kiinnostus monikolliseen johtajuuteen tulee luultavasti yhä kasvamaan (Denis & Sergi, 2012, 229).

Johtajuuden tutkiminen käytäntöinä tarkoittaa, että tutkitaan jokapäiväistä organisaation toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja toimintaa, selvitetään, mitä rutiineja ja käytäntöjä toimijat suorittavat, kun he sitoutuvat ja luovat monikollista johtajuutta (Sergi, 2011, 2016). Johtajuuden tutkiminen käytäntöinä mahdollistaa paremman ymmärryksen yhä pirstaleisemmasta, hajanaisemmasta ja nopeasti muuttuvasta myöhäismodernista, post-byrokraattisesta organisaatiosta (Nicolini, 2012, 240). Raelin (2016a, 8) ehdottaa johtajuuden käytäntöjen tutkimista kulttuurin sisäisen vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurien sisäinen vuorovaikutus käsittää fyysiset järjestelyt, kielen, materiaaliset artefaktit, rituaalit, teknologian ja tunteet.

Sutherlandin (2015) mukaan johtajuuskäsitystä on laajennettava, jotta johtajuuden rakentumista kollektiivisena ilmiönä voidaan tutkia. Irrottamalla johtaminen yksilökeskeisyydestä voidaan tutkia, miten johtajuus ilmenee ilman pysyvää johtajaa. Johtajuustutkimus tarvitsee uusia paradigmoja ja tapoja tutkia johtajuutta, sillä individualistinen johtaminen on juurtunut syvälle johtamisen kirjallisuuteen ja tutkimuskenttään (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010, 80). Johtajuus käytäntöinä -ilmiön tutkiminen vaatii syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa toimintojen ymmärtämistä sekä sen tutkimista, mitä rutiineja toimijat suorittavat, kun he sitoutuvat johtajuuteen ja sen aktiviteetteihin (Sergi, 2016, 111).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa laadullista tietoa monikollisen johtajuuden johtajuus käytäntöjen ilmenemisestä. Tutkimuksessa pyritään luomaan holistinen kuva siitä, miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä sellaisissa yrityksissä, jotka ovat ilmaisseet, että heidän toimintansa perustuu monikolliseen johtajuuteen. Raelin liittää johtajuus käytäntöinä ilmiöön keskeisesti seuraava termit: hajautettu, monikollinen, kollektiivinen ja relationaalinen johtajuus (collective, shared, distributed, and relational leadership) (2017, 215). Tarkasteluun valittujen yritysten nettisivuilta ja blogiteksteistä löydettiin Raelinin esittämiä termejä monikollisen johtajuuden kontekstissa, joten niiden voidaan tulkita noudattavan monikollisen johtajuuden periaatteita.

Holistisen kuvan luomiseksi tarkasteluun on otettu seitsemän suomalaista IT-alan asiantuntijayritystä, joiden voidaan tulkita (kts. Raelin, 2017, 215) noudattavan monikollisen johtajuuden käytäntöjä.

Tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa kaikkiin konteksteihin yleistettävää tietoa, vaan tarkoituksena on antaa näkökulmia johtajuuskäytäntöjen ilmenemisen tarkasteluun.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä yritysblogiteksteissä?

Päätutkimuskysymystäni täydentävät alatutkimuskysymykset:

Miten yritysblogeissa kuvataan organisaation monikollisen johtajuuden käytäntöjä?

Miten monikollinen johtajuus kerrotaan osaksi organisaation toimintaa?

Miten yrityksen monikollista johtajuutta rakennetaan yritysblogien välityksellä?

Ketkä tai mitkä asiat rakentavat monikollista johtajuutta?

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimusta ovat motivoineet Sergin (2016, 113) esittämät kaksi kysymystä johtajuudesta käytäntöinä:

”Jos johtajuus ei enää ainoastaan ole sitä, että meillä on yksi selkeä johtaja, niin mitkä tekijät vaikuttavat johtajuus käytäntöinä -ilmiöön?”

”Jos johtajuus on kollektiivisen toiminnan tulos, kuka tai mikä auttaa tuottamaan lopputuloksen ja johtajuuden vaikutukset?”

Kysymyksiä ohjaa näkemys johtajuuden käsitteestä, johon liitetään prosessuaalisuus, kollektiivisuus ja arkipäiväisyys. Prosessuaalisuudella viitataan siihen, että toiminta tapahtuu aina tilanteessa (*in situ*), joka muuttuu ja levittäytyy ajan mukaan. Kollektiivisuus taas korostaa johtajuuden monikollisuutta. Arkipäiväisyys liittyy siihen, että johtajuuden nähdään levittäytyvän ja nousevan arkipäivän vuorovaikutuksesta, ja tämä edellyttää keskittymistä päivittäisiin tilanteisiin ja keskinäiseen vaikuttamiseen (Sergi, 2016, 113).

Tutkimuksessa aineistona on käytetty yritysten verkkosivuilla julkaistuja organisaation jäsenten kirjoittamia yritysblogitekstejä, joissa kerrotaan organisaation toiminnasta. Teknologian ja internetin kehittyemisellä katsotaankin olevan merkittävä vaikutus yrityksiin, mutta myös tieteellisen tutkimuksen tekemiseen (Powell ym., 2016, 102). Tämän takia yritysten blogitekstien käyttäminen aineistona on perusteltua.

Suomenkielessä yhdessä tuotettuun johtajuuteen viitataan muun muassa seuraavin termein: monikollinen johtajuus, jaettu johtajuus, hajautettu johtajuus, demokraattinen johtajuus, kollektiivinen johtajuus ja yhteistoiminnallinen johtajuus (Mäki, 2017, 19-20). Käytän tässä tutkimuksessa systemaattisesti termiä monikollinen johtajuus (shared leadership). Monikollinen johtajuus -termi liitetään yleisesti johtajuus käytäntöinä näkökulmaan (the leadership in practice), ja koska tutkin johtajuutta käytäntöinä, on termin käyttäminen tieteellisesti perusteltua. (Spillane 2006, 12–15).

Monikollisen johtajuuden ilmiössä johtajuutta lähestytään vuorovaikutuksen, eri toimijoiden ja ihmissuhteiden kautta (Sergi, 2016, 114). Monikollinen johtajuus ilmenee kollektiivisena ilmiönä, joka jakautuu ja levittäytyy ajan ja paikan mukaan ja on kontekstisidonnaista (Blakstad 2015). Monikollisen johtajuuden katsotaan nousevan ja kasvavan organisaation hajanaisista muodoista ja johtajuuden nähdään rakentuvan sosiaalisesti kollektiivisessa vuorovaikutuksessa (Salovaara & Bathurst, 2016, 2). Johtajuus käytäntöinä -näkökulma tutkii jokapäiväisiä organisaation jäsenten toimintoja ja vuorovaikutusta (Sergi, 2011, 111).

Mäki (2017, 1) esittää termit johtajuus ja organisaatiokulttuuri erillisinä käsitteinä. Organisaatiokulttuurin puitteissa toimijat vaikuttavat, ajattelevat, tekevät valintoja, johtavat ja ovat johdettavia. Mäen mukaan johtajuus taas liitetään yhteisöllisyyteen ja kontekstiinsa sidottuun ilmiöön. Koska organisaatiokulttuuri ja johtajuus liittyvät toisiinsa, on johtajuutta syytä tutkia organisaatiokulttuurin osana (Mäki, 2017, 1). Myös tässä tutkimuksessa johtajuutta ja organisaatiokulttuuria tarkastellaan toisiinsa liittyvinä käsitteinä. Mäki käyttää termiä johtajuuskulttuuri, jolla hän viittaa ilmiöön, jossa johtajuuteen liitettävät teot, toiveet ja tulkinnat kohtaavat. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat: *johtajuus*, *johtaminen*, *monikollinen johtajuus*, *kontekstuaalisuus* ja *johtajuus käytäntöinä*. Ero johtamisen ja johtajuuden välillä on merkittävä, minkä takia esittelen termit omissa alakappaleissaan.

Johtaminen (management): Perinteiseen johtamiseen liitetään kontrolloiminen, käskeminen, asioiden johtaminen ja erilaisten organisoitujen aktiviteettien suorittaminen ja tuottaminen. Johtaminen liitetään yksittäisiin henkilöihin, sankarillisuuteen, ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin. Myös valta katsotaan perinteisessä johtamisessa kuuluvan johtajille (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2007). Johtaminen sisältää johtajan, johdettavan ja yhteisen johtajan antaman ja määrittämän tavoitteen (Mäki, 2017, 10). Johtamista voi pitää organisoinnin muotona, joka luonnehtii perinteisen johtamisen keinot: ihmisten ohjaamisen, johtamisen ja keskitetyn päätöksenteon johtajalle (Denis ym, 2012).

Kyseinen näkökulma on hallinnut pitkään johtamisen kenttää ja tieteellistä tutkimusta (Raelinin, 2016b, 124).

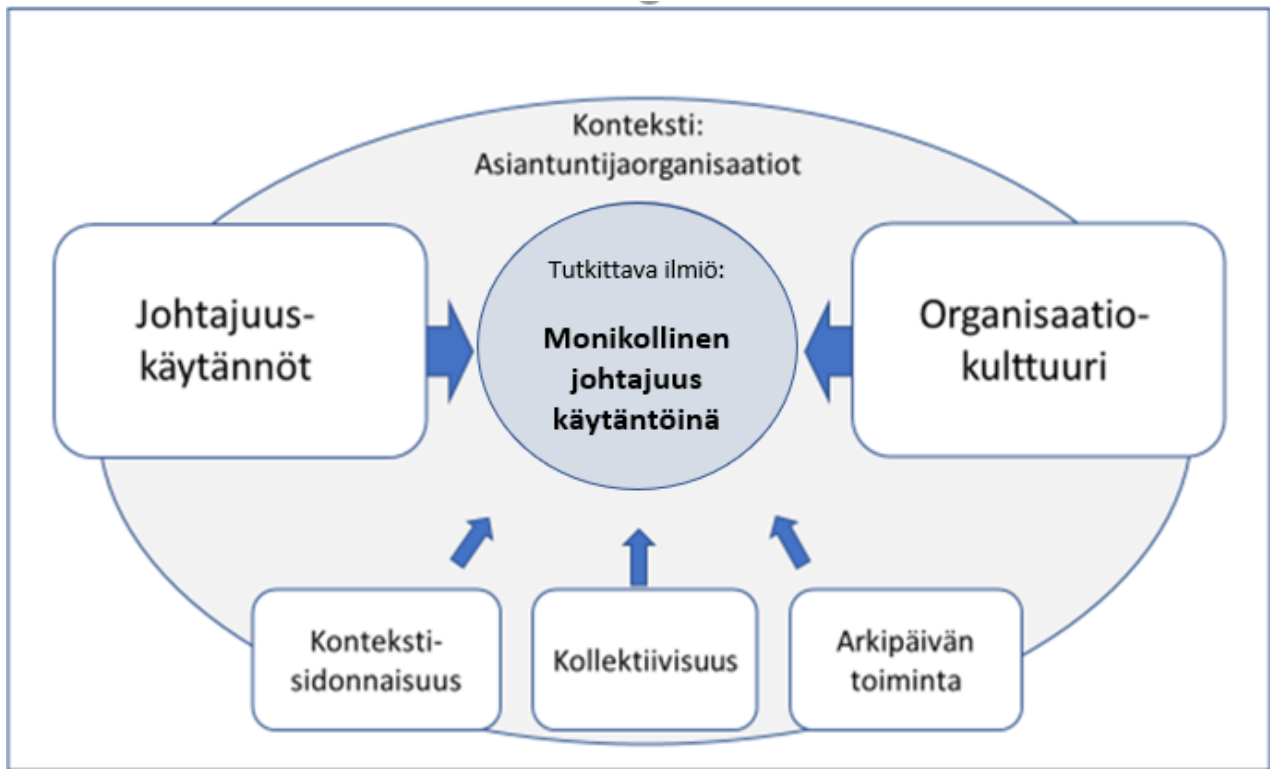
Johtajuus (leadership): Johtajuudella viitataan yhteisen suunnan luomiseen, johtajuuden erilaisiin nouseviin ja vaihtuviin aktiviteetteihin ja uudelleen tekemiseen (Raelin, 2016; Raelin, 2017; Sergi, 2016,). Johtajuuteen liitetään ihmisten motivointi, innostaminen, tunneäly sekä sosiaalisten taitojen korostuminen, eikä se perustu käskyjen antamiseen. Johtajuus rakentuu yhteisön sisällä ja kollektiivisten neuvotteluiden kautta. (Ladkin, 2010).

Monikollinen johtajuus: Monikollisuus viittaa johtajuuden jakaantumiseen yhteisön kesken, eikä se henkilöidy pysyvästi tiettyyn ihmiseen. Monikollinen johtajuus rakentuu eri ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja johtajuutta luodaan jatkuvasti uudelleen sosiaalisissa prosesseissa (Denis ym, 2012). Monikollinen johtajuus nähdään kasvavana organisoitumisen prosessina, joka liittyy tilanteen toimijoihin. Yksilöt luovat yhdessä johtajuutta, vaikuttamalla ja osallistumalla toimintaan. Johtajuus rakentuu kollektiivisesti eri tilanteissa (Denis ym. 2012, 254). Tämän tutkimuksen kannalta monikollinen johtajuus toimii keskeisenä käsitteenä.

Johtajuus käytäntöinä: Johtajuus käytäntöinä (L-A-P) -ontologia voi sisältää käytännön (practice) ja käytäntöjä (practices). Tämä tutkimus keskittyy pääsääntöisesti käytäntöjen (practices) tutkimiseen ja havainnoimiseen. Tässä tutkimuksessa johtajuus käytäntöinä -ilmiöllä viitataan leadership-as-practices ja johtajuuskäytäntö -ilmiö viittaa leadership-as-practice näkökulmaan. (Raelin, 2017, 216). Johtajuus käytäntöinä -tutkimus tavoittelee, etsii ja pyrkii ymmärtämään johtajuusaktiviteetteja; missä ja miten johtajuuteen liitettäviä aktiviteetteja esiintyy (Raelin, 2017, 216). Tämä tutkimus keskittyy näiden johtajuusaktiviteettien ja -käytäntöjen tutkimukseen ja sanalliseen kuvaamiseen.

Kontekstuaalisuus eli tilannesidonnaisuus: Johtajuus on konteksti- ja tilannesidonnaista. Johtajuuden kontekstisidonnaisuus tarkoittaa sitä, että johtajuus liittyy aikaan, kulttuuriin, paikkaan ja tapahtumaympäristöön, jossa se ilmenee (Sergi, 2016, Mäki 2017). Johtajuus sitoutuu ilmeneviin sosiaalisiin käytänteisiin, eikä johtajuutta tulisi nähdä tekojen syynä, vaan ennemminkin seurauksena. Johtajuutta ei ole ilman toimijoita, eli ihmisten sitoutumista tilanteeseen. (Sergi, 2016). Organisaatioissa työskentelevät ihmiset eivät elä irrallaan toimintaympäristöstään. Johtajuutta ei voi tutkia ilman tilannetta ja toimintaympäristön huomioimista, jossa johtajuus tapahtuu (Mäki, 2017).

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia sitä, miten monikollinen johtajuus käytäntöinä ilmenee. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen viitekehyksen keskeiset elementit.



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehyksen keskeiset elementit (mukaillen Mäki, 2017, 5).

Johtajuus käytäntöinä keskittyy vähemmän siihen, mitä yksi ihminen kokee tai tekee, ja enemmän siihen, mitä ihmiset saavuttavat yhdessä. (Raelin, 2011, 200). Johtajuus käytäntöinä -ideologian kautta ihmiset puhuvat yhdessä, toimivat yhdessä ja ajattelevat yhdessä, ja tämä rakentaa johtajuutta ja todellisuutta heidän ehdoillaan (Raelin 2016, 3; Raelin 2011, 207; Sergi 2016, 111).

1.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2017 graduseminaari -kurssilla. Aiheeseen perehtymisen, ideapaperin ja aiheanalyysin jälkeen päätin alkaa tutkia monikollista johtajuutta, sillä aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja tutkimussuuntauksena suhteellisen uusi. Artikkelianalyysi palautettiin keväällä 2017. Seuraava vaihe graduseminaarissa oli tutkimussuunnitelman palautus, jonka viimeisin versio palautettiin toukokuussa 2017. Tutkimussuunnitelma selvensi, mitä aiheesta oli jo tutkittu ja mikä vaatisi vielä lisää tutkimusta. Tutkimus rajattiin käsittelemään monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemistä.

Aineiston keräämiseksi ehdotettiin muun muassa varjostustekniikkaa, mutta sitä suositellaan pääsääntöisesti kehittyneelle ja erittäin harjaantuneelle tutkijalle, joten tämä tekniikka hylättiin. Myös varsinkin kauppatieteissä erittäin suosittua aineistonkeruumenetelmää, teemahaastattelua, harkittiin, mutta se tuntui liian suppealta ja perinteiseltä tavalta tutkia johtajuutta tämän tutkimuksen

näkökulmasta. Powellin (2016) artikkeli ”*Click and mortar: Organizations on the web*”, varmisti päätöksen elektronisen aineiston keräämisestä. Artikkelissaan Powell toteaa useampaan otteeseen, että yritysten verkkosivujen ja blogitekstien käyttäminen tieteellisessä tutkimuksessa on nykypäivänä suositeltavaa, ja sillä tavalla voidaan tutkia myös haastavia, erilaisia ja uusia ilmiöitä. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen jatkettiin tutkimuskirjallisuuden lukemista ja teoreettisen viitekehyksen laatimista.

Aineiston keruu suoritettiin kesäkuun aikana. Tarkoituksena oli kerätä materiaalia kymmeneltä suomalaiselta monikollisen johtajuuden omaavalta yritykseltä, mutta lukumäärä väheni lopulta kolmella, sillä tutkimus päätettiin kohdentaa suomalaisiin IT-alan asiantuntijayrityksiin. Rajautumisella pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Tarkasteltavia yrityksiä oli siis seitsemän. Tarkastellut yritykset valittiin, koska ne kommunikoivat avoimesti halustaan rakentaa monikolliseen johtajuuteen perustuvaa johtajuuskulttuuria. Yritysten etsinnässä käytettiin hakusanoja, jotka tyypillisesti liitetään monikolliseen johtajuuteen (Raelin, 2017). Suomenkielellä käytettiin seuraavia avainsanoja: monikollinen johtajuus, johtajuuden jakautuminen, itsensä johtaminen. Koska osa yritysten verkkosivuista ja blogiteksteistä oli englanniksi, käytettiin myös seuraavia englanninkielisiä avainsanoja: shared leadership, leadership as practice, distributed leadership, self-leadership. Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Tutkimusprosessin kulku 2017

Aikataulu	Tutkimusprosessin vaihe
Vko 1-7	Aiheeseen perehtyminen, ideapaperi, aiheanalyysin esitys
Vko 8-9	Päätös tutkimusongelmasta, aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ja käsitteisiin tutustuminen
Vko 10-11	Artikkelianalyysin palautus ja muokkaaminen
Vko 12-18	Tutkimussuunnitelman palautus, teoria ja metodologia osuuden kirjoittaminen
Vko 19-21	Tutkimussuunnitelman muokkaaminen
Vko 22-25	Valmis tutkimussuunnitelma, teoreettisen viitekehyksen ja metodologiaosion täydentäminen ja loppuun kirjoittaminen
Vko 26-27	Aineiston kerääminen: elektroninen aineistonkeruu
Vko 34-38	Aineiston analysointi: narratiivinen analyysi
Vko 38-39	Tulokset ja johtopäätökset
Vko 39-41	Johdannon ja teorian muokkaaminen, tiivistelmän kirjoittaminen, käsikirjoituksen palauttaminen
Vko 43	Tutkimuksen esittäminen seminaarissa ja korjaukset
Vko 49-51	Valmis pro gradu

Vastaavaa tutkimusta, jossa tutkitaan monikollista johtajuutta ja johtajuuskäytäntöjen ilmenemistä suomalaisissa yrityksissä yritysblogitekstien välityksellä, ei ole vielä tehty. Tutkimuksen tulokset muodostuvat yritysblogien narratiivisesta analyysistä. Tutkimuksessa pyritään täydentämään tutkimusaukkoa siitä, miten monikollinen johtajuus ilmenee johtajuus käytäntöinä tutkittavissa yrityksissä.

Tutkimuksessa käytetään elektronista aineistonkeruumenetelmää ja tutkitaan yritysten nettisivuilla julkaistuja yritysblogitekstejä. Powell ym. (2016, 114) puhuvat digitaalisesta jalanjäljestä, joka muodostuu yrityksen nettisivuilla olevista foorumeista, blogeista, viestintäkanavista ja muista vastaavista online-kanavista. Yritysten nettisivut ovat erilaisia, ja ne tarjoava erilaista informaatiota ja myös sisällön tuottajat vaihtelevat. Osassa yrityksistä, kuten tutkimukseen valituissa seitsemässä yrityksessä, henkilöt eivät ainoastaan pääse käsiksi informaatioon, vaan he tuottavat sitä itse.

Tämän tutkimuksen kannalta relevanttia on nettisivuilla tarjolla oleva yrityksen jäseniin ja johtajuuteen liittyvä aineisto. Yrityksen jäseniin liittyvä aineisto tarjoaa mahdollisuuden tutkia yhteisöjä ja tehdä niistä analyyseja (Powell ym. 2016, 114). Tämä on keskeistä tässä tutkimuksessa, sillä tarkoitus on tutkia juuri erilaisia yhteisöjä ja sitä, miten johtajuus käytäntöinä näissä yhteisöissä ilmenee.

2 Monikollinen johtajuus

2.1 Monikollisen johtajuuden moninainen tutkimuskenttä

Suurin osa monikollisen johtamisen ja johtajuuden tutkimuksesta on lähtöisin 1990- ja 2000-luvuilta (Denis ym., 2012, 212). Monikollisen johtajuuden ilmiö on saanut alkunsa eri tieteiden yhdistymisen kautta. Monikollista johtajuutta ja johtajuutta käytäntöinä voidaan tutkia eri tavoin, ja viime aikoina tutkimus onkin keskittynyt tutkimaan johtajuuden prosesseja, käytäntöjä, vuorovaikutusta ja tieteellisiä olettamuksia tästä näkökulmasta. (Crevani ym., 2010, 77-78).

Perinteisesti johtajuuden tutkimuskentässä ollaan oltu kiinnostuneita formaaleista johtajista, ja niinpä tutkimuksissa on keskitytty yksittäisiin johtajiin, sankarillisuuteen, käyttäytymiseen, identiteettiin, kykyihin ja ominaisuuksiin (Crevani ym., 2016; Drath ym., 2008; Raelin, 2011 & 2016; Salovaara & Bathurst, 2016). Monikollisessa johtajuudessa johtajuutta ei liitetä yksittäisiin henkilöihin ja päätöksiin, vaan johtajuus tuotetaan ja rakennetaan yhdessä (Raelin, 2011, 206).

Johtajuuden tutkiminen monikollisen johtajuuden näkökulmasta muuttaa perinteistä tapaa tutkia johtajia ja johdettavia. Perinteinen tapa jaotella toimijat johtajiin ja johdettaviin sekä päämäärät ja tavoitteet heidän yhteiseksi tavoitteikseen ei ole monikollisen johtajuuden tutkimisessa tarkoituksenmukaista. (Drath ym., 2008, 635; Sergi, 2016). Sutherlandin (2015) mukaan johtajuuden tutkimus on perinteisesti keskittynyt siihen, mitä johtajat tekevät ja mikä on johtajuuden lopputulos, eikä niinkään siihen, mitä johtajuus on. Hänen mukaansa lähtökohtaisena oletuksena on ollut, että johtajuus on lopputulos, ja ilman johtajia ei siis voi olla johtajuutta. Johtaminen on jotain, joka katoaa johtajien mukana, ja se liitetään yksilökeskeisyyteen ja sankarillisuuteen (Sutherland 2015). Monikollisessa johtajuudessa sen sijaan korostuu johtajuuden prosessi ja johtajuuden aktiviteetit, eikä vain johtajuuden lopputulos (Denis ym., 2012).

Johtajuus on yhä enemmän vertaisuuteen perustuvaa ja päätökset tehdään kollektiivisesti (Drath ym. 2008, 635). Vaikka perinteinen näkemys edelleen hallitseekin johtamiskenttää ja kirjallisuutta (Crevani ym., 2010, 80), on sen rinnalle noussut uusia tapoja tutkia johtajuutta kollektiivisena ilmiönä (Raelin 2016b, 124-125).

Monikollisen johtajuuteen viitataan usein eri käsitteillä. Denisin ym. (2012) mukaan useiden käsitteiden käyttäminen epäjohdonmukaisesti saattaa heikentää niiden merkityksellisyyttä. Jaetusta johtajuudesta englannin kielellä puhuttaessa käytetään mm. seuraavia termejä: *“collective, collaborative, distributed, integrative, postheroic, relational & shared”* (Denis ym. 2012, 213).

Raelin kuvaa uudenlaista tapaa tutkia johtajuutta seuraavin termein: “*collective, connected, critical, distributed, integrative, relational, responsible and shared*” (Raelin, 2011, 206). Tässä tutkimuksessa käytetään systemaattisesti termiä monikollinen johtajuus.

Sankarillisuuteen (heroic leadership) perustuva ja nojaava tutkimus eroaa merkittävästi sankarillisuuden jälkeisestä (postheroic leadership) tutkimuksesta (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2007,47). Sankarillisuuden jälkeisestä tutkimuksesta on keskusteltu yhä enemmän viimeisten vuosien aikana (Crevani ym, 2007,47). Taulukossa 2 on esitetty sankarillisuuteen ja sankarillisuuden jälkeisen tutkimuksen keskeisimmät osa-alueet.

Taulukko 2 Sankarillisen ja sankarillisuuden jälkeisen johtajuuden piirteitä (mukaillen Crevani ym, 2007,47).

Sankarillinen johtajuus (heroic leadership)	Sankarillisuuden jälkeinen johtajuus (post-heroic leadership)
Yksi vastuussa oleva johtaja	Kaikkien yrityksen toimijoiden osallistuminen johtajuuteen on tunnistettu
Keskittyy näkyviin sankareihin ja heidän asemaansa	Kaikki yrityksen toimijat ottavat vastuuta ja saavat tietoa
Johtajan käskynalaiset nähdään alempiarvoisena ja helposti vaihdettavana resurssina	Johtajat rohkaisevat innovoimaan ja osallistumaan
Kaikki viisaus ja tieto ovat keskittyneet johtajalle	Yhteisymmärrys päätöksenteossa
Johtaja ylläpitää kulissia	Johtaja on tarpeeton
Johtajan lähteminen yrityksestä tekee yrityksestä haavoittuvaisen	Empaattisuus, haavoittuvuus ja yhteistyötaidot ja tutkimustaidot ovat johtajille tärkeitä
Individualistisuus, kontrolli, itsevarmuus, taitojen edistäminen ja valta-asema ovat tärkeitä johtajalle	Dynaamiskollektiivinen luomisen prosessi
Vallitseva tehokkuuden logiikka: kuinka tuottaa asioita	Vallitseva tehokkuuden logiikka:
Maskuliinisuus	Feminiinisyys
Keskittyy yksilöihin ja staattisiin rooleihin	Keskittyy toimintaan ja vuorovaikutukseen

Monikollinen johtajuus ja sen tutkiminen nojaavat sankarillisuuden jälkeiseen tutkimuskenttään. Kyseinen tutkimuskenttä on kuitenkin erittäin laaja ja pirstalainen, kuten esimerkiksi Denisin, Langley'n ja Sergin (2012) laaja tutkimus osoittaa. Myös Gherardi (2016, 680) ja Raelin (2011) allekirjoittavat monikollisen johtajuuden monipuolisen ja teorian pirstalaisen tutkimuskentän.

Monikollinen johtajuus näyttäytyy Denisin ym. (2012) mukaan parhaiten siinä, miten erilaiset ryhmät toimivat ja suoriutuvat erilaisista tehtävistä. Denis ym. (2012) kuvaavat johtajuutta neljän erilaisen monikollisen johtajuuden suuntauksen kautta. He käsittelevät johtajuutta kollektiivisena ilmiönä, joka jakautuu, rakentuu ja levittäytyy eri ihmisten välillä (Denis ym. 2012, 212). Eri suuntaukset toimivat eri konteksteissa ja niiden tutkimuskirjallisuus ja kysymykset eroavat toisistaan (Denis ym. 2012, 216-229).

1. *Tiimin sisällä tapahtuvalla jaetulla johtajuudella* viitataan tiimin jäsenten toistensa johtamiseen. Johtajuus on dynaamista ja vastavuoroista ja vuorovaikutus ja johtajuus tapahtuvat tiimin jäsenten välillä. Tutkimus keskittyy tässä kokonaisvaltaisemman ymmärryksen luomiseen johtajuudesta tiimien sisällä. Tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia tapoja johtaa ja resursoida toimintaa siten, että se vaikuttaa positiivisesti organisaation suoriutumiseen ja tulokseen (Denis ym. 2012, 229).

Kasvava tiimityön määrä organisaatiossa on tiimin sisällä tapahtuvan monikollisen johtajuuden -suuntauksen lähtökohtana. Johtajuuden vaihtuvasta luonteesta johtuen tietotyöntekijöillä katsotaan olevan yhä merkittävämpi rooli ja vastuu jaetusta johtajuudesta. Jaetulla johtajuudella katsotaan tässä suuntauksessa olevan positiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen ja tehokkuuden paranemiseen.

Vallan jakautuminen (power-sharing) tarkoittaa sitä, että organisaatiossa valtaa käyttävät myös muut henkilöt, kuin ainoastaan ylin johto (Denis ym., 2012, 229). Kyseisen suuntauksen haaste on tosiasiallisen vallan jakaminen. Denis ym. (2012, 229) mukaan tosiasiallista valtaa yrityksissä käyttää edelleen usein vain ylin johto. Jos valtaa jaetaan organisaatiossa, se on näennäistä ja ylimmän johdon määrittelemää ja antamaa. (Denis ym. 2012, 229).

2. *Johtajuuden jakautuminen ylhäältä alas* on hyvin perinteinen tapa tutkia johtajuutta, ja tämä suuntaus keskittyy tutkimaan johtajuuden jakautumista johtajien kesken (dyadit ja triadit). Denisin ym. (2012, 232) mukaan on kiinnostavaa, kuinka kaksi tai useampi henkilö voi jakaa yhden johtajan paikan.

Suuntauksessa katsotaan, että yhden johtajan paikan voi jakaa useampi henkilö ja se keskittyy tutkimaan, miten akateemiset henkilöt ja hallinto voi jakautua organisaatiossa ylhäältä alas (Denis ym. 2012, 231). Johtajuuden jakautuminen useamman keskeisen johtajan kesken vaatii

roolien spesifioitumista, eriytyvyyttä, luottamusta ja joustamista. Kysymykset johtajien ja omistajien välisistä ristiriidoista, sisäinen kilpailu ja tilivelvollisuus saattavat nousta kuitenkin ongelmiksi kyseisessä suuntauksessa.

3. *Monikollinen johtajuus tasojen ja ajan mukaan* keskittyy johtajuuden välittymiseen ihmisten ja projektien välillä. Kyseinen suuntaus keskittyy johtajuuden roolin hajaantumiseen ja vaihtumiseen organisaation sisällä ja organisaation projektien rajojen yli. Suuntauksessa ihmiset välittävät eteenpäin johtajuutta ja vastuuta ajan myötä saavuttaakseen tärkeitä tuloksia (Denis ym. 2012, 215). Rajoja ylittävät projektit vaikuttavat siihen, että johtajuus välittyy ajallisesti organisaatiossa ja organisaation artefaktit, rutiinit ja struktuurit osallistuvat monikollisen johtajuuden käytäntöjen muodostumiseen. Tämä voi parantaa organisaation voimavaroja, synnyttää uusia ideoita ja taitoja ja olla liikkeelle paneva voima.

Suuntaus keskittyy organisaatorakenteiden, prosessien ja fyysisten elementtien vaikutukseen ja pohtii sitä, mikä on vallan merkitys johtajuudessa, miten johtajien ja johtajuuden rajat asettuvat ja miten ne voidaan tunnistaa. Projektit, joilla ei ole selkeitä rajoja, osoittavat, että johtajuus välittyy ajallisesti ja yli rajojen. Kyseisen suuntauksen liittyy se, että se tuo ilmi myös johtajuuden monimuotoisuuden ja monimutkaisuuden.

4. *Monikollinen johtajuus vuorovaikutuksen kautta* suuntauksessa johtajuus nähdään kasvavana organisoitumisen prosessina, joka liittyy tilanteen toimijoihin. Tämä näkemys liittyykin eniten monikolliseen johtajuuteen ja sitä hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. Johtajuus on erotettu yksilöistä ja sankarillisuudesta ja se esiintyy organisaation käytännöissä. Johtajuutta luodaan kommunikaation välityksellä. Johtajuuden katsotaan liittyvän myös demografisiin arvoihin (Denis ym. 2012, 216). Aiemmat teoriat johtamisesta rinnastivat johtajuuden siihen, mitä johtajien oletetaan tekevän. Teoriat keskittyivät tutkimaan yksilöiden olemassaoloa ja piirteitä. Monikollisen johtajuuden tutkimussuuntauksessa johtajuus on kuitenkin osallistavaa ja se luo kollektiivista suuntaa. Yksilöt luovat yhdessä johtajuutta, vaikuttamalla ja osallistumalla toimintaan. Johtajuus rakentuu kollektiivisesti eri tilanteissa (Denis ym. 2012, 254).

Eri tutkimussuuntauksilla on erilaiset käsitykset johtajista ja seuraajista. Tiimin sisällä tapahtuva monikollinen johtajuus ja monikollinen johtajuus vuorovaikutuksen kautta, -suuntaukset keskittyvät vastavuoroiseen kommunikaatioon, jossa johtajat ja seuraajat ovat samoja henkilöitä. Kun taas johtajuuden jakautuminen ylhäältä alas ja jakautuva johtajuus tasojen ja ajan mukaan suuntauksissa johtajuus jakautuu selkeästi johtajiin ja seuraajiin. (Denis ym. 2012, 269).

Viimeisempään suuntaukseen liittyy tämän tutkimuksen kannalta relevantti tutkimussuuntaus; käytäntöjen tutkiminen. Johtajuus käytäntöinä -ilmiö tutkii johtajuutta arkipäivän kontekstissa ja miten johtajuus monikollisten käytäntöjen kautta ilmenee (Denis ym. 2012, 261). Johtajuus käytäntöinä -ilmiötä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa 2.2.

Monikolliseen johtajuuteen liittyvät läheisesti termit itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Jarenko ja Martela (2016) käyttävät termiä itseohjautuva organisaatio, puhuttaessa yrityksistä, joissa kaikki yrityksen toimijat ottavat vastuun itsestään ja itsensä johtamisesta. Taulukossa 3 on kuvattu itseohjautuvan organisaation piirteitä:

Taulukko 3 Itseohjautuvan organisaation tunnuspiirteitä (mukaillen Jarenko & Martela, 2016, 165-174)

Valta ja Vastuu	Toimijoilla on valta ja vastuu päättää omasta tekemisestään, he saavat tarvittaessa tukea muilta tiimeiltä tai tiimien jäseniltä, valmentajilta ja mentoreilta.
Toiminta	Toiminta rakentuu työntekijöiden keskinäisestä koordinoinnista ja nojaa vahvaan yhteiseen päämäärään.
Työn järjestäminen	Työ tapahtuu usein tiimeissä ja työ järjestetään itsenäisten tiimien ja itsenäisten toimintayksiköiden ympärille.
Yrityksen strategian kehittäminen	Yrityksen yhteiseen kehitysprosessiin osallistuu ja vaikuttaa koko organisaatio.
Innovaatiot	Kokeilukulttuurin vahva tukeminen, fail fast -ajattelu, epäonnistuminen sallittua.
Organisaatorakenne	Matala, ”flat” hierarkia, avoin keskustelukulttuuri, tasa-arvoisuus.
Tiedon jakaminen	Informaatio on läpinäkyvää ja kaikilla työntekijöillä on sama pääsy informaatioon.

Vaikka erilaisia jälkiheroisia johtajuuden teorioita on luotu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana paljon, yksiselitteistä käytännön teoriaa ei vielä ole (Gherardi, 2016, 680). Monikollisen johtajuuden teoriaa ei vielä ole tarkasti pystytty määrittelemään ja siksi sen tutkiminen on osittain haasteellista (Raelin 2011). Tutkimuskentällä näyttäisi kuitenkin olevan selvä muutos kohti monikollisen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä ja johtajuus käytäntöinä -ilmiön tutkimiseen (Raelin, 2011, 207), joka toimii myös tämän tutkimuksen innoittajana.

Tutkimussuuntaus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Käsitteen vakiinnuttamista vastaan on osoitettu kritiikkiä ja kyseenalaistettu, voiko monikollinen johtajuus olla koskaan täysin

rajoittamatonta. (Denis ym. 2012, 271-273). Myös hierarkioiden merkitystä on väheksytty, sekä sitä, että valta, auktoriteetti ja asiantuntijuus olisivat niin laajasti levittäytyneitä ja pysyviä tiloja. Denis ym. (2012, 271-273) mukaan myös jaetussa johtajuudessa hierarkia ja organisoituminen ovat jollain tasolla suunniteltua, ja toimijoiden seurattessa tätä suunnitelmaa, tarkoittaa se sitä, ettei johtajuutta ole tosiasiallisesti monikollinen. Denis ym. (2012, 271-273) pohtivat myös, missä menee monikollisen johtajuuden ja tiimityön raja.

2.2 Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä

Monikollisen johtajuuden ja johtajuus käytäntöinä ilmenemisen tutkiminen eroaa perinteisen johtajuuden tutkimisesta siten, että johtajuus on erotettu henkilöistä ja rooleista. Johtajuuden katsotaan nousevan erilaisten toimintojen ja käytäntöjen virrasta ja muuttumisesta (Raelin, 2016, 5). Perinteisesti länsimaalaisissa johtajuustutkimuksissa on keskitytty ihmisten motivoimiseen ja vaikuttamiseen. Johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä ei nojaa tähän riippuvuuteen, vaan toimiminen ja päättäminen syntyvät kollektiivisessa vuorovaikutuksessa (Raelin, 2011, 199). Johtajuuden tutkimuskenttä on vasta viime aikoina hyväksynyt johtajuuden tutkimisen käytäntöinä omaksi tutkimuskentäkseen (Raelin, 2016, 111).

Käytännöt (practices) tarkoittavat rutinoituneita toimintamalleja ja organisoinnin peruspalikoita, ja niitä voidaan tarkastella erillisten kokonaisuuksien (entitative) näkökulmasta. Käytäntö (practice) taas viittaa piilevään/kehittyvään dynamiikkaan, ja käytäntöjä on syytä tarkastella suhteellisesta (relational) näkökulmasta. (Crevani ym., 2016, 23-29; Simpson, 2016.) Gherardin (2016, 693) mukaan johtajuus käytäntöinä -näkökulmasta tiedetään mitä tehdään, kun taas käytäntö (practice) liittyy siihen, että ei tiedetä aktiivisen rationaalisesti ja tietoisesti mitä tehdään, vaan se perustuu vaistonvaraisiin tunteisiin, intuitioon ja hiljaiseen, keholliseen tietoon. Tämä tutkimus keskittyy monikollisen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä (practices).

Monikollisen johtajuuden voidaan katsoa sijaitsevan käytännöissä ja niiden ilmenemisessä (Raelin, 2016b, 128; Salovaara & Bathurst, 2016, 16). Käytännöt, jotka ilmentävät monikollista johtajuutta ovat yhteistoiminnallisia jäsenten välisiä toimintoja, jossa jäsenet päättävät omin ehdoin saavuttaa selvästi erottuvan lopputuloksen. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä keskittyy vähemmän siihen, mitä yksi ihminen kokee tai tekee, ja enemmän siihen, mitä ihmiset saavuttavat yhdessä. (Raelin, 2011, 200). Johtajuus nousee ja kasvaa päivittäisissä kokemuksissa ja toiminnassa (Raelin, 2016b, 125).

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä on usein luonteeltaan sosiaalista ja suhteisiin perustuvaa (relaationaalista). Käytäntöjen kautta toimijat päättävät, mitä he haluavat suorittaa ja saada aikaan. Johtajuus käytäntöinä -ideologian kautta ihmiset puhuvat yhdessä, toimivat yhdessä ja ajattelevat yhdessä, ja tämä rakentaa johtajuutta ja todellisuutta heidän ehdoillaan (Raelin 2016, 3; Raelin 2011, 207; Sergi 2016, 111.)

Johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tutkii sitä, mitä ihmiset tekevät tietyssä kontekstissa. Näkökulmaa ohjaavat tilannesidonnaisuus, relationaalisuus, riippuvuussuhteet, artefaktit ja konteksti. Käytännöt jotka ilmentävät monikollista johtajuutta sisältävät artefakteja, eri konteksteja ja suhteita (Carroll, 2016). Näkökulmaan liittyy myös ajallisuus ja se, että organisaation suorittamat toiminnot eivät ole tietyssä selkeässä järjestyksessä, vaan niihin vaikuttavat monet eri asia, odotukset, epävarmuus, kiireellisyys ja ennakointi. (Carroll, 2016). Raelinin (2016b, 125) mukaan johtajuus saattaakin näyttäytyä epäorganisoidulta niin kauan kuin asiat ja toiminta sujuvat ilman häiriöitä. Kun jotain ennalta odottamatonta tapahtuu, syntyy tästä erilaisia neuvotteluja, diskurssia, puolustamista ja ohjeistamista, eli monikollista johtajuutta. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tarkoittaa yhteisön mukautumista, kehittymistä ja suhteiden edistämistä (Raelin, 2016b, 125).

Käytännöt jotka ilmentävät monikollista johtajuutta vaativat Raelin (2016b, 125) mukaan sen, että myös todellisuutta tulee pohtia eri näkökulmasta. Onko todellisuus jotain, mikä koetaan ulkopuolisena itsestä (out there), vai rakentuuko todellisuus vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta. Jos todellisuus ja johtajuus ymmärretään ja koetaan mobiileina, niitä voi muuttaa.

Demokratia liittyy johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä -ilmiöön ja johtajuuden rakentumiseen (Salovaara & Bathurst, 2016, 16; Raelin, 2016b, 127). Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä pyrkii edesauttamaan ja tukemaan demokratiaa ottamalla huomioon yrityksessä toimivat kaikki henkilöt, jotka näin sitoutuvat johtajuuteen. Johtajuus sisältää oikeuden, mahdollisuuden ja äänen osallistua päätöksentekoon ja toimintaan. Se nojaa tasa-arvoiseen osallistumiseen. Kaikilla johtajuuteen liittyvillä toimijoilla on avoin pääsy organisaation julkisiin foorumeihin. Se tukee ja kannattaa julkista ja vapaata ilmaisua ja yhdessä päättämistä. (Raelin, 2016b, 127)

Johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä kuvaa läsnä olevaa (immanent) kollektiivista toimintaa. Läsnä olevalla toiminnalla viitataan tilanteen konkreettisuuteen ja myös kehollisuuteen ja materiaalisuuteen (Ropo, Paoli, Salovaara & Sauer, 2016; Sergi 2016). Kollektiivinen toiminta on molemminpuolista, diskursiivista, joskus toistuvaa, joskus kehittyvää ja se tapahtuu hetkessä ja ajan myötä (Raelin, 2016, 3). Käytäntöjä, jotka ilmentävät monikollista johtajuutta voidaan kuvata myös luontaisella

yhteenkuuluvuuden tunteella, demokraattisella osallistumisella ja johtajuusmaisilla (leaderfull) käytännöillä, jotka etuoikeuttavat sosiaalista organisoitumista ja johtajuuden luomista yhdessä (Raelin, 2016, 3).

Arkipäiväisten prosessien kautta organisaation jäsenet rakentavat johtajuutta ja muodostavat käsitteitä ja merkityksiä johtajuudelle. Organisaation sosiaalisten mallien avulla jäsenet voivat muuttaa toimintaansa ja organisaation tilaa. (Crevani ym. 2010, 80). Johtajuus ilmentyy niin kielen, materian, struktuurin ja eettisten resurssien sekä työskentelemisen kautta, kuin yksilöiden aikomuksissakin. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä on yhteistä osallistumista ja sitoutumista toimintaan. Tilanteen toimijat luovat näin yhdessä johtajuutta. (Raelin, 2016, 6.) Puhuttaessa käsitteestä 'doings of leadership' viitataan johtajuuden jokapäiväisiin aktiviteetteihin, suorittamiseen ja vuorovaikutukseen. (Crevani ym. 2016, 31)

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tutkii ja pyrkii selittämään, miten ihmisten väliset ja kulttuurinväliset suhteet tuottavat olemassa olevaa johtajuutta ja saavutettua lopputulosta (Raelin, 2011, 202). Useimmat tutkimukset ovat samaa mieltä siitä, että monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä (practices) muodostuu toiminnasta, yksilöistä, kontekstista, artefakteista, säännöistä, symboleista, tekstistä, diskurssista ja uppoutuneisuudesta, mutta ovat eri mieltä siitä, mikä näistä on keskiössä (Gherardi, 2016, 682).

2.3 Monikollisen johtajuuden toimijan rooli ja vallan jakautuminen

Perinteiset tavat tutkia johtajuutta liittyvät johtajan ominaisuuksien, käyttäytymisen ja yksilön kyvykkyyksien tarkasteluun. Kyseiset tutkimustavat ja tutkimusten kiinnostuksen kohteet ovat rajoittavia tekijöitä, kun käytäntöjä jotka ilmentävät monikollisena johtajuutta pyritään tutkimaan ja määrittelemään uudelleen (Simpson, 2016, 159).

Yksilöiden valta ja vallankäsite haastetaan ja muutetaan jaetussa johtajuudessa. Vallan ajatellaan jakaantuvan uudelleen ja se näkyy siinä, miten ihmiset tuottavat valtasuhteita organisaatiossa, kun he osallistuvat johtajuuteen (Crevani ym. 2010, 80). Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä edistää organisaation jäsenten osallistumista kollektiiviseen johtajuuteen yhteisen vallan (power with) konseptin avulla. Yhteinen valta haastaa vallan jakautumisen ylhäältä alas, ja tässä johtajuus käytäntöinä -näkökulma on keskeisessä asemassa. (Salovaara & Bathurst, 2016, 16).

Toimijuus (agency) ja valta (power) ovat klassinen tapa sosiaalisesti kategorisoida johtajuutta. Simpsonin mukaan termit tulisi määritellä uudelleen monikollisessa johtajuus tutkimuksessa.

Toimijan roolia on myös laajennettava koskemaan inhimillisiä ja ei-inhimillisiä toimijoita (Sergi, 2016). Simpson (2016, 173) muodostaa kolme eri näkökulmaa toimijuuden tutkimiseksi organisaatiossa: johtaja toimijana ('the leader practitioner'), johtajuus käytäntöjen sarjana ('leadership as a set of practices') ja johtajuus käytännön virtana ('leadership in the flow of practice'). Viimeisin näistä vastaa Folletin (1920) ajatusta vallan jakautumisesta (power with) (Salovaara & Bathurst 2016), sekä monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä.

Simpsonin mukaan (2016) johtajuus käytännön virtana ('leadership in the flow of practice') viittaa kokonaisvaltaiseen ja jatkuvaan käytäntöjen luonteeseen ja kollektiiviseen pyrkimykseen siirtää tarkoituksia asiantiloiksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä, voidaan nähdä virtaavina ja jatkuvina suorituksina, ja myös niihin liittyvä sanasto on kuvaa jatkuvuutta, miten johtajuutta tuotetaan ja miten johtajuuden suuntaa muutetaan. Simpsonin mukaan suorittava sanasto ei kiellä jatkuvuutta, esittävien (representational) sanojen ja kuvien tärkeyttä, mutta se tarjoaa paremman prioriteetin jatkuvuuden (virtaus) ja prosessien kuvaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta on jatkuvassa liikkeessä ja muuttuu ajan myötä, eikä se siten ole stabiilia (Simpson, 2016).

Toimijuus (agency) ei ole riippuvainen enää yksittäisistä suorittavista toimijoista, vaan ennemminkin toimijuus ilmenee liikkeissä ja muutoksissa, kun vuorovaikutuksessa olevat henkilöt pyrkivät koordinoimaan toimintaansa yhdessä. Nämä vuorovaikutukselliset tapahtumat liittyvät valtaan, joka nousee kollektiivisesti kehittyneestä vallan jakautumisesta (power with). Valtaa käsitellään suhteessa muihin tapahtumiin ja huomioidaan vallanjakautumisen väliaikaisuus (Simpson, 2016, 172). Folletin ajatus yhteisen vallan jakautumisesta suhteessa määräävään valtaan, sopii se monikollisen johtajuuden käytäntöjen tutkimiseen (Salovaara & Bathurst. 2016, 2).

Salovaaran ja Bathurstin (2016, 3) tutkimus kolmesta organisaatiosta osoittaa kuitenkin sen, että kollektiivisen vallan jakaminen ei ole yksinkertaista tai että se ei aina toteudu johtuen eri syistä. Salovaaran ja Bathurstin tutkimus keskittyi kolmeen yritykseen, jotka olivat ilmaisseet omaavansa monikollisen johtajuuden eri muotoja, kuten vähentämään hierarkiaa ja mahdollistamaan autonomiaa. Kuitenkaan mikään näistä organisaatiosta ei tavoittanut Folletin korkean tason ajatusta vallan jakautumisen konseptista. Tämä johtui käyttöönottamisen ja implementoinnin puutteista. Organisaatiot kuvailivat omaavansa innovatiivisia johtajuusmalleja, mutta mikään niistä ei kuitenkaan toteuttanut käytännössä kyseistä ideologiaa (Salovaara & Bathurst, 2016, 8).

Salovaara ja Bathurst (2016, 16) tunnistavat ja määrittävät neljä eri tapaa, miten organisaatiot voivat jakaa valtaa. Ensimmäisenä organisaatiot voivat päästää irti vallasta. Toiseksi organisaatiossa voidaan sitouttaa ja kannustaa muita valtaan. Kolmantena keinona voidaan helpottaa horisontaalista johtajuutta ja neljäntenä vaihtoehtona on tukea sitä. Nämä edesauttavat sitä, miten yhteinen valta muodostuu suhteessa monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemiseen. (Salovaara & Bathurst, 2016, 16)

2.4 Monikollisten johtajuus käytäntöjen tutkiminen

Muun muassa Crevanin (2016), Drathin (2008) ja Gherardin (2016) mukaan tutkimusta monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä on tehty vähemmän kuin perinteistä entiteettiseen ontologiaan perustuvaa johtajiin ja muihin toimijoihin keskittyvää tutkimusta. Moni tutkimuksista on keskittynyt johtajien yksilöllisiin toimintoihin, kun he toteuttavat johtamista. Kyseiset tutkimukset eivät ole keskittyneet tutkimaan johtajuus käytäntöjä, mikä mahdollistaisi johtajuus toiminnan ja sen kehittymisen tutkimisen ja korostamisen. (Crevani 2016, Drath 2008, Gherardi 2016).

Raelinin (2016b, 124) mukaan on eri syitä sille, miksi yksilökeskeinen ja yksittäisiin henkilöihin liitetty johtajuus on hallinnut niin pitkään tieteellistä tutkimusta. Raelin nimeää kolme eri tekijää, jotka ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen siihen, miksi perinteisen johtajuuden katsotaan olevan edelleen niin suosittua.

Raelinin (2016b, 124) mukaan länsimaalainen kulttuuri perustuu edelleen etiikkaan ja arvomaailmaan, jossa yksilökeskeisiä saavutuksia arvostetaan. Tämä näkyy myös johtajien arvostamisessa ja ihannoimisessa. Johtajia katsotaan ylöspäin ja heihin liitetään vallan -käsite. Koska valtaa ihannoidaan, myös johtajia ihannoidaan. Johtajien katsotaan olevan eriarvoisessa, paremmassa asemassa ja tämä voi synnyttää ihmisten välistä epätasa-arvoisuutta. Toinen asia liittyy turvallisuuden ja huolehtimisen tunteen merkitykseen, joka koetaan länsimaalaisessa kulttuurissa edelleen tärkeänä. Se, että johtaja vastaa ja ottaa vastuun toisen tekemisistä luo turvallisuuden tunnetta. Kolmanneksi Raelin nostaa yksilöllisiin johtajiin liitettävän glamourin ja romantisoinnin. Karismaattiset johtajat saavat aikaiseksi sen, että ihmiset tekevät ja ylläpitävät erilaisia sosiaalisia päätelmiä johtajista ja muista henkilöistä. (Raelin 2016b, 124)

Kuten jo aikaisemmin totesin, perinteisen johtajuuden tutkimuksen rinnalle on viime aikoina noussut yhä useammin keskusteluun ja tutkimuksen kohteiksi monikollinen johtajuus ja johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä (Raelin 2016b, 124-125), joka on synnyttänyt myös erilaisia haasteita. Carrolin (2016, 91) mukaan johtajuus käytäntöjen tutkimisen haasteellisuus liittyy siihen, mitä voi

kutsua johtajuudeksi, miten se rakentuu ja miten sitä voi havaita. Mitä johtajuus tarkoittaa isommassa perspektiivissä, jossa ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa tehtäviensä kautta ja tekevät ja tuottavat näin työksi kutsuttua aktiviteettia. Johtajuutta voi olla haasteellista erottaa organisaation muista toiminnoista, kuten johtamisesta (management) tai teknisestä asiantuntemuksesta, ja siitä, mitä ylipäättään pidetään johtajuutena. (Carrol, 2016, 92).

Entiteettisessä ontologiassa painotus on virallisissa johtajissa ja yksilöissä, ja huomio on kiinnittynyt jo olemassa oleviin suhteisiin, prosesseihin ja peräkkäisyyksiin. Sen sijaan relationaalinen ontologia tutkii käytäntöjä ja sitä, miten niitä tuotetaan ja miten niiden suuntaa muutetaan. Tällöin huomio on kehittyvissä suhteissa ja prosesseissa, joita on haasteellisempaa havaita ja tutkia (Crevani ym. 2016, 32-33)

Drath ym. (2008) esittävät vaihtoehtoisen ontologian tutkimaan monikollista johtajuutta vanhojen käsitysten tilalle. Drath ym. (2008, 635) käytännön malli tutkii johtajuuden ilmiöitä DAC-ontologian avulla. Mallin ensimmäinen osa sisältää ajatuksen suunnan luomisesta yhdessä (direction). Tämä tarkoittaa Drathin ym (2008) mukaan sitä että, yrityksessä luodaan yleinen yhteisymmärrys tavoitteiden, aikomusten ja mission osalta. Toinen kyseisen tutkimusmallin osa liittyy kohdistamiseen (alignment). Tämä tarkoittaa, että tietämyksen jakaminen ja resurssien organisoiminen ja koordinoiminen päätetään ja luodaan kollektiivisesti. Viimeinen mallin osa esittää ajatuksen sitoutumisesta (commitment), joka tarkoittaa jäsenten valmiutta kollektiivisuuteen. Uudenlaisen johtajuusontologian kehittäminen on Drath ym. (2008, 635) tarpeellista, ja kolmijalkaisella alustalla voidaan heidän mukaansa saavuttaa johtajuuden olennaisimmat ja alkeellisimmat tasot, joiden tutkimisella voidaan stimuloida johtajuuden teorioiden ja käytäntöjen kehittymistä.

Cullen, Palus, Chrobot-Mason & Appaneal (2012, 428) hyväksyvät Drathin ym. (2008) esittämän DAC-ontologian. Heidän mukaansa DAC-ontologiassa jokin yhteisö, esimerkiksi yritys, organisaatio, tiimi, ryhmä tai kansakunta tuottavat yhdessä toiminnalle suunnan, mihin toiminta kohdistetaan ja mihin sitoudutaan. Tämä sisältää kollektiivisia uskomuksia ja käytäntöjä sekä sosiaalisen verkoston, joka yhdistää yksilöitä toisiinsa. Tämän lisäksi DAC-ontologia kyseenalaistaa organisaatiossa olevien perinteisiä identiteettiperusteiset rajat ja haastaa perinteisiä toiminnallisia rooleja. (Cullen ym, 2012, 429).

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tutkiminen on haasteellista, sillä ihmiset tekevät useita erilaisia asioita samanaikaisesti. Siksi ei ole yksinkertaista tunnistaa selkeitä ketjuja, joissa toimintojen peräkkäisyys johtaisi yksinkertaisesti tunnistettaviin syy-seuraussuhteisiin ja johtajuus

aktiviteetteihin tunnistamiseen. Tutkittaessa monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä, tulisi analyttisesti erotella erilaisia sosiaalisia suorituksia. Erilaiset sosiaaliset suoritukset tuovat näkökulman prosessien organisointiin ja käytäntöihin. Käytännöt, jotka ilmentävät monikollista johtajuutta voivat kehittää erilaisia näkökulmia johtajuuteen ja johtajuuden tutkimukseen. (Crevani ja Endrissat, 2016, 43-45). Crevanin ja Endrissatin mukaan (2016, 45) tämä vaatii sen, että johtajuus käsitettä laajennetaan ja eri suuntausten termejä käytetään täsmällisemmin.

Gherardi (2016, 680) ehdottaa kahta uutta termiä, 'agencement' ja 'formativeness', auttamaan selittämään johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä. Termeillä hän viittaa siihen, miten luova tietämys suhteessa tekemiseen kietoutuvat toisiinsa. Gherardi esittää kaksi kysymystä, joihin ei ole vielä hänen mukaansa pystytty vastaamaan tyydyttävästi. Ensiksi Gherardi (2016, 680) kysyy, miten käytännöt saavat aikaan toimintaa ja miten ne saavuttavat toimijan, ja toiseksi, miten tietämys ottaa muodon tietämisessä. Gherardin (2016) mukaan tekemistä ja tietämistä ei pidä erottaa toisistaan. Tällä hän viittaa käytännön konseptiin, joka edustaa sosiaalista muototumista ja järjestäytymistä.

Gherardin mukaan (2016) monikollisen johtajuuden teorioita on erilaisia. Teorioiden eroavaisuudet tulisi huomioida ja niitä tulisi arvostaa. Hänen mukaansa teorioiden isoin ero on siinä, miten toimijan rooli johtajuudessa nähdään. Ero teorioiden välillä on se, tutkiiko teoria ainoastaan inhimillisiä subjekteja (ihmisiä) vai myös toimimiseen laajasti liittyviä käytäntöjä. Osa teoreettisista näkökulmista on vaikuttanut sosiologinen käänös ja siihen liitettävä post-humanistinen ajattelutapa. Post-humanismilla tarkoitetaan sosiomateriaalista näkökulmaa. Sosiomateriaalisessa näkökulmassa ihminen toimijana -käsite voidaan laajentaa inhimillisyyden rajat ylittävälle toimijoille. Sekä ihmisten, että ihmisellisuuden rajat ylittävien toimijoiden, esimerkiksi materiaalisuuden, nähdään olevan sidoksissa käytäntöihin. Sen sijaan, että toimija ja toimijoihin liitettävät käytännöt riittäisivät, teoreettisemmassa käytännön näkökulmassa oletetaan, että kaikki käytännön elementit ja toimijat ovat sidoksissa toisiinsa.

Agencement-termi auttaa hahmottamaan ja vastaamaan ensimmäiseen näkökulmaan. Gherardin (2016) luoma termi ei ainoastaan vastaa siihen, miten kaikki käytännön elementit ovat yhteydessä toisiinsa, vaan se myös sisältää sen, miten yhdistymisen prosessi on saavutettu ja tuotettu. Formativeness taas hahmottaa laajempaa teoreettista näkökulmaa toimijasta ja sitä, miten käytännön objekti ottaa muodon sosiomateriaalisissa suhteissa ja muodostuvissa prosesseissa. Se näyttää, miten tekeminen tai tekemisen tapa on keksitty, ja toimii vastakohtana sille, että tietämys olisi ainoastaan sitä, mitä tehdään. Formativeness termin avulla voidaan nimetä tietämyksen, tekemisen ja keksimisen prosessit. Jos tutkija on kiinnostunut ymmärtämään käytännön syntymistä tai käytännöksi tulemistä,

formativeness-termiä voi käyttää kuvaamaan, miten käytännön objekti muodostuu ja miten tietämys on keksitty ja otettu käyttöön. Kun taas termiä *agencement* voidaan käyttää kuvailemaan, miten eri voimavarat muodostavat objektin ja sen muodon ja ovat yhteydessä ja tilapäisesti vakautettavissa (Gherard, 2016, 686).

2.4.1 Monikollisen johtajuuden ilmeneminen materiaalisuuden, kehollisuuden ja tilallisuuden kautta

Monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä on tutkittu kehollisuuden, materiaalisuuden sekä tilallisuuden näkökulmasta (Sergi, 2016, 111). Sergin mukaan tutkittaessa johtajuuden materiaalisuutta on mielekkäämpää kysyä, *mistä johtajuus rakentuu*, kuin esittää kysymys, *kuka johtaa*. Kysymyksen uudelleenmuotoilu auttaa tutkimaan johtajuutta eri näkökulmasta. Tutkimuskysymyksen asettelu vaihtelee riippuen tutkijasta ja tutkimuksesta. Tutkimuskentän ideologia on kuitenkin kaikissa sama: johtajuus on kontekstisidonnaista ja nousee esiin vuorovaikutuksen kautta (Sergi, 2016).

Sergin (2016) mukaan materiaalisuus on yksi tärkein ulottuvuus identifioidessa käytäntöjä. Materiaalisuutta, liittyen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä, on tutkittu vasta suhteellisen vähän (Sergi 2016), ja siihen yksi syy voi olla, että materiaalisuutta on haastavaa määritellä (Carrol, 2016, 115 & Pentland & Singh 2012, 294). Pentland ja Singh (2012, 294) toteavat: *”Materiaalisuutta ei voida liittää ihmisiin, artefakteihin, ideoihin tai asioihin, tai sitten se voidaan liittää näihin kaikkiin. Nämä asia muodostavat vasta materiaalisuuden, kun ne ovat vaikutuksessa tiettyyn toimintaan tai tapahtumaan, jota arvioimme. Materiaalisuus on kaiken kaikkiaan kontekstisidonnaista liittyen toimintaan, arvoihin ja lopputuloksiin”*.

Muutkin kuin inhimilliset resurssit (materiaalisuus) voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan monipuolisesti. Tämä yleinen näkökulma toimii lähtökohtana materiaalisuuden tutkimiseen johtajuuden näkökulmasta (Sergi, 2016, 124). Tutkittaessa materiaalisuutta on oleellista laajentaa toimijan (agency) käsite koskemaan myös muita kuin inhimillisiä toimijoita, esimerkiksi yrityksen asiakirjoja ja dokumentteja, sillä myös nämä ohjaavat toimintaa ja käytäntöjä. Useimmissa tutkimuksissa objektit ja inhimilliset toimijat erotetaan ja käsitellään yleensä erillisinä tekijöinä. (Sergi, 2016, 117).

Lähestymistapa materiaalisuuteen on kuitenkin haastava. Sergi (2016) ehdottaa materiaalisuuden lähestymiseen prosessiontologiaa. Prosessiontologian avulla tutkija voi päästä lähemmäs tutkittavaa toimintaa, sillä prosessiontologia pyrkii tekemään toiminnasta näkyvää. Prosessiontologia voikin

auttaa tutkimaan johtajuutta tekemällä johtajuuden käytäntöjä näkyvämmiksi. Johtajuus näyttäytyy kollektiivisena toiminnan tuloksena, mutta se on aina kontekstisidonnaista. (Sergi, 2016, 117)

Johtajuutta on tutkittu myös kehoallisuuden näkökulmasta (esim. Ropo, Paoli, Salovaara & Sauer, 2016). Ropo ym. (2016, 380) mukaan sama fyysinen paikka tuottaa erilaisia reaktioita eri ihmisille. Ihmiset tekevät subjektiivisia päätelmiä fyysistä tiloista ja paikoista aistillisten ja kehoallisten kokemusten kautta. Ropo ym. (2016, 390) eivät kiellä johtajan roolia, mutta heidän mukaansa subjektiiviset kokemukset eri paikoista, ohjaavat toimintaa.

Paikka (place) voidaan käsittää objektiivisesti realistisesta näkökulmasta, kun taas tila (space) koetaan aina subjektiivisesti. Materiaalisten paikkojen ja subjektiivisesti koettujen tilojen voidaan katsoa myös muodostavan johtajuutta. (Ropo ym., 2016, 390.) Tiloilla nähdään olevan uudenlainen merkitys monikollisen johtajuuden näkökulmasta.

Carrollin mukaan fyysisen tilan ja tilallisuuden kautta pyritään hahmottamaan kompleksista paikkaa, jossa johtajuus tapahtuu. Tilassa, jossa tiimi toimii, tapahtuu erilaisia asioita: ”*Space is their own to lead, manage, fill and shape*” (Carroll, 2016, 99). Carrollin mukaan johtajuutta voikin olla haastavaa havaita ja tunnistaa eri tiloissa ja paikoissa. Tutkimukset tiloista ovatkin aikaisemmin keskittyneet siihen, miten työpaikka vaikuttaa työhön, eivätkä juurikaan siihen, miten tila ja johtajuus liittyvät toisiinsa. (Blakstad, 2015, 50)

Tämän päivän tietotyö tapahtuu pääsääntöisesti verkossa ja organisaatiot ovat levittäytyneet maantieteellisesti. Nykypäivän liiketoimintaympäristössä henkilöiden tavoitettavuus ja jatkuva online-tilassa oleminen on eräänlainen oletamus. Tiloihin liittyvää tutkimusta on tehty siitä, miten toimistot ja tilat vaikuttavat tiedon jakamiseen, oppimiseen ja sosiaaliseen koheesioon eikä tutkimus ole juurikaan keskittynyt siihen, miten ihmiset subjektiivisesti kokevat eri tilat ja minkälaisia merkityksiä ihmiset tiloille antavat (Blakstad, 2015). Ropo, Sauer & Salovaara (2013, 380), tutkivat tiloja objektiivisella ja subjektiivisella tasolla. Subjektiivisuus liitetään siihen, miten yksilöt kokevat tilan ja objektiivisuus taas siihen, mihin tilaa käytetään ja miten se on suunniteltu toimivaksi kokonaisuudeksi. Ropo, De Paoli, Salovaara ja Sauer nostavat esiin myös tiloihin liitettävän aistikokemuksen, joka laajentaa tilassa tapahtuvan kanssakäymisen ihmisten lisäksi ihmisten ja esineiden väliseen kanssakäymiseen (2015,12).

Ropo ym. (2015) mukaan tilat voivat johtaa toimintaa ja vuorovaikutusta sekä suoranaisesti, että välillisesti. Tämän voi havaita tiloihin asetettujen fyysisten elementtien kautta, joita ovat esimerkiksi käytävät, avointen tilojen sijoittaminen ja avoimet ovet. Avoimet tai suljetut ovet luovat

subjektiivisesti erilaisia merkityksiä ja niillä on vaikutus ihmisten väliseen toimintaan ja kanssakäymiseen. Fyysisten elementtien voi siis katsoa ohjaavan ja johtavan ihmisten toimintaa ja vuorovaikutuksen syntymistä. Ropo ym. toteavatkin, että ympäristö ja yksilö ovat suhteessa toisiinsa (2015, 12). Myös Hawkings (2015) osoittaa ja vahvistaa tutkimuksessaan ympäristön ja yksilön välisen suhteen merkityksen. Tutkimalla laivan toimintaa, Hawkings osoitti, että laiva itsessään vaikutti ja ohjasi miehistön toimintaa. Hawkings toteaa tutkimuksessaan, että eloton materiaali voi saada inhimillisen roolin yhteisössä ja jopa johtaa toimintaa. Elottomaan materiaaliin liitetään erilaisia merkityksiä ja subjektiivisia kokemuksia.

Sergin mukaan (2016, 126) ihmiset luovat merkityksiä inhimilliset rajat ylittävälle esineille ja asioille ja vasta tästä syntyy materian merkittävyys toiminnan ohjaamisessa. Tutkimuksessa Sergi osoittaa, että materian merkityksellisyys syntyy vasta sitten, kun sillä on merkitys ihmisen toiminnalle tai kun ihminen antaa sille merkityksellisyyden. Aineellisuuden käsite ei voi käsittää selvästi yksittäisenä ideana, ihmisenä tai esineenä, vaan se on aina sidottuna merkitykseen. Esimerkkinä Sergi käytti ja tutki tutkimuksessaan dokumentin merkitystä ryhmän jäsenille. Dokumentti suuntasi ryhmän vuorovaikutusta ja jopa vaikutti vuorovaikutukseen ja loi näin johtajuutta (Sergi 2016).

Materian ja tilan merkityksellisyyden katsotaan nykyään muodostuvan yhä tilannekohtaisemmin. Tilannekohtaisuuteen taas vaikuttaa erilaiset kokemukset, yhteisten merkitysten luominen ja tämän yhteisvaikutus (Ropo, Sauer & Salovaara, 2013, 380). Nykypäivänä tilojen suunnitteluun onkin otettu mukaan myös johtajuuden näkökulma. Suunnittelulla voidaan pyrkiä muokkaamaan esimerkiksi organisaation hierarkkisuutta ja suunnitella kohtaamispaikkoja uudella tavalla. Tilojen johtaminen ja suunnittelu ovat laajentuneet koskemaan sosiaalisia, virtuaalisia (teknologia) ja fyysisiä (paikat, rakennukset ja sisustus) osa-alueita. Tästä käytetään termiä 'workplace management', joka tarkoittaa sitä, että työpaikalla pyritään tunnistamaan erilaiset tarpeet ja järjestämään ja organisoimaan työ uudella tavalla. Organisaation tilan, monikollisen johtajuuden ja uuden teknologian voikin katsoa tukevan toisiaan ja ne muodostavat sosiaalisia verkostoja ja johtajuutta. (Blakstad, 2015).

2.4.2 Rutiinit ja artefaktit monikollisen johtajuuden käytäntöjen tutkimuksessa

Monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä on haasteellista tutkia, sillä perinteinen johtaminen perustuu hierarkkisiin ohjeisiin ja selkeisiin käskyihin (Crevani, Lindgren & Packendorff), kun taas monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tapahtuu ihmisten ja materiaalin välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Sergi 2016). Käytäntöjen tutkiminen yrityksissä vaatisi erittäin pitkäaikaisen ja systemaattisen havainnoinnin ja silti johtajuutta ilman johtajaa on haasteellista tutkia (Sutherland, 2015).

Rutiinit ja johtajuus liittyvät merkittävästi toisiinsa (Carroll, 2016, 99). Johtajuuden on usein katsottu liittyvän poikkeuksellisiin ja harvinaisiin tilanteisiin, joissa johtamista ja käskemistä on selkeä havaita ja tunnistaa. Monikollinen johtajuus taas liittyy arkipäiväisiin tapahtumiin, joita voi Carrollin (2016, 100) mukaan kutsua rutiineiksi. Organisaatiossa tehty työ muodostuu ja syntyy näistä rutiineista ja monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä voi tutkia ja havainnoida tutkimalla päivittäisiä rutiineja.

Rutiineja voi analysoida kahdesta eri näkökulmasta: *rutiinit resurssina* ja *rutiinit järjestyksen ylläpitäjänä*. Rutiinit resurssina keskittyy siihen, miten yksilöt luovasti ja omaperäisesti rakentavat itseään mahdollisuuksien, diskurssin ja ihmissuhteiden kautta. Rutiinit järjestyksen ylläpitäjänä, ovat yleensä sidoksissa valtaan ja kontrolloimiseen ja tämä tuottaa halutunlaista, ennalta määriteltäviä identiteettiä. Carroll (2016, 100). Tämä tutkimus nojaa näkökulmaan, jossa rutiinit nähdään yrityksen toimijoiden resursseina.

Artefakteilla on merkittävä rooli rutiinien syntymisessä ja jaetussa johtajuudessa. Artefaktit liittyvät myös siihen, miten työ on tuotettu ja rakentunut. Carrollin (2016,102) mukaan artefaktien perinteisessä artefaktit on liitetty ainoastaan organisaatiotutkimuksen kenttään, eikä johtajuutta ole otettu huomioon. Artefaktit on nähty passiivisina attribuutteina ja niiden avulla on tutkittu ympäristön vaikutusta, struktuuria, strategiaa, kulttuuria ja teknologiaa. Artefaktit on nähty vakituksina, kiinteinä, instrumentaalisina, staattisina käyttöasioina.

Artefaktit ovat osa organisaatiokulttuurin näkyvää osaa (Schein, 2010, 23). Schein (2010, 23) määrittelee artefaktien olevan osa organisaation prosesseja ja rakenteita, joita on vaikea tulkita, mutta helppo havaita. Käytännössä tämä tarkoittaa asioita, joita organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö voi havaita organisaatiossa, kuten erilaiset myytit, rituaalit ja seremoniat, tuotteet, kirjoittamattomat arvot, ryhmän pukeutumistavat, tarinat, organisaation rakenne, käyttäytyminen ja myös toimintatavat. Scheinin (2010, 23-25) mukaan artefaktien kuvailu voi olla helppoa, mutta pelkkä kuvailu ei vielä kerro artefaktien merkitystä organisaation jäsenille. Artefaktit ovat jotain, joka kertoo ja heijastelee kulttuurin syvintä ydintä. Gagliardi (1990, 3) taas määrittelee, että artefaktit ovat ihmisen toiminnan tuote ja ne ovat aistein havaittavissa. Myös IT-arteaktit ovat nykyään tunnistettu. IT-arteaktit ovat yrityksen IT-laitteisto ja ohjelmistot, jotka mahdollistavat toimintoja ja tehtäviä yrityksessä. IT-arteaktit vaikuttavat yrityksen luottamukseen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Sidosryhmien luottamus riippuu infrastruktuurijärjestelmistä, kuten internetistä tai erilaisista tietojärjestelmistä (Vance, Elie-Dit-Cosaque & Straub, 2008, 74).

Carroll (2016, 102) mukaan tutkimusta artefakteista vaatisi enemmän henkilöiden arjessa työskentelyyn käytetyt asiat. Monikollista johtajuutta ilmenee ja tapahtuu, kun yksilöt ja ryhmät käyttävät, pitävät ja työskentelevät kyseisten artefaktien kanssa. Artefaktit tulisi hahmottaa historiallisesti, symbolisesti, tekstuaalisesti, emotionaalisesti ja sosiaalisesti, eikä vain ”object-like”. (Carroll, 2016, 102). Hänen mukaansa monikollisen johtajuuden tutkimuksessa tulisikin ottaa huomioon selkeämmin rutiinit resursseina ja järjestyksen ylläpitäjinä, tilat ja niiden merkitys tiimeille, ryhmille ja organisaation dynamiikalle, sekä erilaiset artefaktit: teknologia, materiaalit, työkalut ja objektit.

Carroll (2016, 106) mukaan monikollinen johtajuus on relationaalista ja kasvavaa ja sen tutkiminen, sekä ilmaisu sanallisesti saattaa olla haasteellista. Johtajuus rakentuu ja tapahtuu tilallisesti, se on relationaalisesti jaettua, välittyy artefaktien kautta ja liittyy prosessuaalisiin rutiineihin. Johtajuus voi tapahtua samanaikaisesti erilaisissa sosiaalisissa prosesseissa, joita ammatinharjoittajat suorittavat.

Tutkittaessa monikollista johtajuutta empiria perustuu usein havainnoimiseen, jossa nähdään, että johtajuusaktiviteetit sisältävät useamman kuin yhden henkilön. Organisaatio voi tehdä formaaleja sopimuksia johtajuuden jakamisesta, vastuista ja tehtävistä. Ontologisesti ja epistemologisesti tutkimuskäytännön kannalta tämä on haastavaa. Johtajuus nähdään jatkuvana sosiaalisena virtana, ja samalla pitäisi rajata johtajuuden ilmeneminen selviksi käytänteiksi ja vuorovaikutukseksi ja luoda siitä havaintoja ja tehdä siitä tutkimusta. (Crevani ym. 2010, 78).

Carrollin (2016) mukaan selkein näkökulma monikollisen johtajuuden tutkimukseen on etnografinen tutkimus. Etnografiset tutkimukset ovat pyrkineet kuvaamaan kontekstia ja niiden paikkoja, tiloja, rituaaleja, normeja ja henkilöitä. Carroll (2016, 98) ehdottaa diskursiivista lähestymistapaa johtajuuteen, jossa johtajuutta pyritään kuvaamaan ja etsimään puhumisen tapojen ja tekstien kautta. Teksti voi olla muodollisia ja epämuodollisia keskusteluja ja puheita tai kirjoitettua tekstiä esimerkiksi yritysesite tai sähköposti. Tämä tutkimus myötäilee Carrollin näkemystä etnografisesta tutkimuksesta, jossa monikollinen johtajuus pyritään kuvaamaan ja etsimään tekstin, tässä yritysblogitekstien välityksellä.

2.4.3 Johtajuus käytäntöjen ilmeneminen aktiviteeteina

Monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä voi kuvata eri aktiviteettien kautta. Aktiviteetit liittyvät työn tekemiseen, johtajuuteen ja siihen, miten haluttu lopputulos saavutetaan yhdessä. Osa aktiviteeteista on helposti havaittavissa ja opittavissa, kun taas osa aktiviteeteista on epäsuoria, äänettäviä aktiviteetteja, jolloin niitä on haasteellista kuvata (Raelin, 2016b, 126-127).

Raelin (2016b, 126) jakaa aktiviteetit kahdeksaan eri toimintaan. Kohdat 1. ja 2. keskittyvät ryhmän havainnoimiseen ja ryhmän sitoutumiseen käytäntöihin. Kohdat 3., 4., ja 5. keskittyvät *mitä käytännössä* tapahtuu ja loput kolme sosioemotionaaliseen ulottuvuuteen. Sosioemotionaalinen ulottuvuus on tarpeellinen näkökulma monikollisen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä, sillä se vahvistaa tiimiä, yhdessä toimimista ja toisten tukemista. Raelinin mukaan, ensimmäinen asia, jonka tutkia huomaa on sen, miten ihmiset keskustelevat vaihtelevista toimintatavoista ja siten päättävät kullekin kuuluvista velvollisuuksista ja työtehtävistä. Toisin sanoen, kuka tekee mitä.

1. *Roolien suunnittelu*
2. *Aktiviteettien skannaaminen*: jossa tunnistetaan resurssit, kuten esimerkiksi käytettävissä oleva informaatio tai teknologia. Tämä voi auttaa kehittämään ohjelmia tai projekteja tai lopettaa vanhoja projekteja ja suunnata toimintaa muihin aktiviteetteihin.
3. *Mobilisointi*: voi uudelleen ohjata yrityksen toimijoiden huomion työskentelemään annetussa projektissa. Toisinaan tämä ottaa myös merkityksellisyyden (meaning making) muodon, kun erityisesti tarkkaavaiset henkilöt hyödyntävät organisaation muistia saavuttaakseen kognitiivisen konsensuksen tason ja helpottaakseen tietämyksen jakamista.
4. *Kehittely*: uusien vuorovaikutuksellisten verkostojen luominen olemassa olevista tai uusista verkostoista. Verkostot keskittyvät keskinäisiin aktiviteetteihin ja rakentavat luottamusta.
5. *Vakaannuttaminen*: tarjoaa palautetta projektista, arvioidakseen sen tuottavuutta, johtamista, rakenteellisista onnistumista ja käyttäytymiseen liittyviä muutoksia ja oppimista.
6. *Kutsuminen*: rohkaisee niitä, jotka ovat jääneet taka-alalle osallistumaan ideoidensa, mielipiteidensä ja tunteidensa kautta.
7. *Päästää valloilleen*: takaa sen, että jokainen joka toivoo, että hänellä olisi mahdollisuus osallistua ilman pelkoa ikävistä vaikutuksista, voi näin tehdä. Osallistuminen mahdollistetaan, vaikka se tuottaisikin epäselvyyksiä ja erovaisuutta yhteisen päätöksentekoon.
8. *Reflektointi*: henkilöiden läsnäolo ja olemus kutsuvat haastamaan nykyiset olettamukset. Näin jokainen voi oppia kohtaamaan omat ja muiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet.

Monikolliseen johtajuuteen osallistuvat henkilöt päättävät eri käytäntöjen ja aktiviteettien kautta, mitä he toivovat saavuttavansa. Yhdessä yrityksen toimijat organisoivat tehtäviä, jotka liittyvät heidän missionsa suorittamiseen. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä sisältää

puhumista yhdessä, toimimista yhdessä, ajattelemista yhdessä, kiistelemistä yhdessä ja jopa leikkimäistä yhdessäoloa. Aktiviteettien avulla henkilöt tuottavat itse hyödylliseksi ja kestäväksi katsomansa lopputuloksen. (Raelin, 2016b, 128-129).

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä sisältää myös työssä oppimista (action learning). Aktivisuuteen perustuvalla oppimisella tarkoitetaan työntekijöiden yhteistyötä, jossa uusi henkilö työskentelee vanhemman kollegan kanssa reaaliaikaisissa projekteissa. Oppiminen liittyy tärkeimpien toimintojen oppimiseen ja tekemiseen. Oppijat toimivat tässä vertaisryhmissä ja haastavat ja tukevat toisiaan, samalla kun opettelevat oppisen kyvyn. Oppimisen opetteleminen sisältää arvomaailman, jossa asiantuntijoiden tietämys haastetaan uusilla kysymyksillä. (Raelin, 2016b, 127).

Monikollinen johtajuus käytäntöinä -näkökulmassa oppimista ei pidetä siirrettävänä ominaisuutena toiselta henkilöltä toiselle, vaan ennemminkin se hankitaan aktiviteettien välityksellä ja toisinaan työhön liittyvän improvisoinnin kautta. Työhön liitettävä kokemuksellinen kehittyminen, kuten vertaismentorointi, valmennus, harjoitteluaika, ryhmäprosessien reflektointi ja aktiivinen oppiminen auttavat oppimaan, omaksumaan ja ymmärtämään tilannekohtaisuutta, mikä toimii, mikä ei toimi ja mikä voisi toimia. (Raelin, 2016b, 128)

2.5 Synteesi: yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Monikollisen johtajuuden ja johtajuus käytäntöinä tutkimuskentän voi kirjallisuuskatsauksen perusteella sanoa olevan pirstaleinen ja moninainen. Johtajuustutkimuksessa on havaittavissa muutos kohti kokonaisvaltaisempaa ja kokemuksellisempaa johtajuutta. 2010-luvulta lähtien johtajuustutkimuksessa on havaittavissa uusi näkökulma johtajuuteen, jossa johtajuutta luodaan yhdessä erilaisten aktiviteettien kautta, eikä johtajuus ole vain yksittäiseen henkilön liitettävä ominaisuus ja piirre. Uusi johtajuuskäsitys sisältää erilaisia johtajuuden ilmiöitä, kuten johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä, johtajuuden tilallisuutta, erilaisia johtajuusaktiviteetteja, materiaalisuutta, kehollisuutta ja aisteja. Viimeaikainen johtajuustutkimus on laajentanut käsitystä johtajuudesta ja tutkimuksissa on keskitytty yhä vähemmän yksilöön liitettävään johtajuuskäsitykseen ja johtajuuden rationaalisuuteen. Taulukko 5 kokoa ja esittää kirjallisuuskatsauksessa esille nousseet monikollisen johtajuuden käytäntöihin liitettävät käsitteet.

Taulukko 4 Tutkimuksessa esille nousseet monikollisen johtajuuden käytäntöihin liitetyt käsitteet

Tunnistettu käsite	
Aktiviteettien virta	Yhteiset aktiviteetit: nimetään, määritetään, koetaan, reflektoidaan, ja vuoro vaikutetaan yhdessä. Ihmiset puhuvat, ajattelevat, toimivat, kiistelevät ja leikkivät yhdessä. Aktiviteetteihin liittyy odotuksia, epävarmuutta, kiireellisyyttä, ennakointia ja uppoutuneisuutta. Aktiviteetit sisältävät työskentelyä yhdessä, roolien suunnittelun yhdessä, aktiviteettien skannaamisen, mobilisoinnin, vakaannuttamisen, reflektoinnin ja työn tuottamisen ja rakentamisen yhdessä.
Artefaktit	Miten työ tuotettu ja rakennettu. Sisältävät henkilöiden arjessa työskentelyyn käytetyt asiat, teknologian, materiaalit, työkalut, objektit, symbolit, virtuaalisuuden. Sisältävät myös kielen, tekstin, materian ja eettiset resurssit.
Demokratia	Ottaa huomioon kaikki yrityksessä toimivat henkilöt, oikeuden, mahdollisuuden ja äänen osallistua päätöksentekoon ja toimintaan. Sisältää avoimen pääsyn organisaation julkisiin tietoihin, tukee ja kannattaa julkista ja vapaata ilmaisua ja demokraattista osallistumista. Valta jakaantuu uudelleen, ihmiset tuottavat ja jäljentävät valtasuhteita uudella tavalla, yhteinen valta (power with) jakautunut.
Kollektiivinen diskurssi	Sisältää erilaisia diskursseja, puolustamista, ohjeistamista, havaitsemista, sitoutumista, kehittämistä. Diskurssi on toistuvaa, kehittyvää ja sen tarkoitus on saattaa toimintoja asiantilaksi.
Kontekstisidonnaisuus	Aika ja paikka ohjaavat toimintaa. Toimintaa ohjaavat lisäksi tilannesidonnaisuus, relationaalisuus, riippuvuussuhteet ja konteksti. Toiminnot eivät ole tietyssä selkeässä järjestyksessä. Kontekstisidonnaisuus kuvaa läsnäolevaa (immanent) toimintaa, jossa tilanteet ovat konkreettisia, tapahtuvat hetkessä ja ajan myötä, ja sisältävät arkipäiväisiä prosessit ja arkipäiväisiä tapahtumia.
Materiaalisuus	Voidaan liittää ihmisiin, artefakteihin, ideoihin tai asioihin.
Paikka	Subjektiiivisesti koetut tilat, jossa tiimi toimii ja joissa tapahtuu erilaisia asioita. Virtuaalisten tilojen, paikkojen ja rakennusten merkitys tiimien ja ryhmien dynamiikalle.
Yhdessä päättäminen	Yhdessä suunnan ja toiminnan luomista. Yrityksen jäsenet päättävät yhdessä mitä haluavat ja miten suorittavat toimintoja.

Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä vaatii lisää tutkimusta (Raelin ym., 2016). Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia mitä monikollisen

johtajuuden omaavissa yrityksissä käytännössä tapahtuu, miten monikollinen johtajuus ilmenee ja rakentuu käytäntöinä.

3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia

Kaikkien organisaatioteorioiden ja tutkimusten tulee perustua tieteenfilosofiaan ja yhteiskuntateoriaan (Burrell & Morgan, 1, 1979). Tutkimuksen tulee aina vastata tieteenfilosofisiin perusoletuksiin, oli tutkimus sitten teoreettisfilosofinen tai empiirinen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 125).

Ontologia pyrkii vastaamaan kysymyksiin, onko todellisuus yksilön tietoisuuden tuote, luonnehtiiko todellisuutta objektiivisuus, voiko tietoisuutta olla ilman yksilöä, onko se yksilön kognitiivinen tuote, vai onko todellisuus annettua ”given out there”. (Burrell & Morgan, 1979, 1-2). Johtajuus käytäntöinä -ilmiössä kyseenalaistetaan katsomus, ”*world is out there ready to viewed*”, vaan maailmaa ja todellisuutta luodaan ja rakennetaan jatkuvasti vuorovaikutuksen kautta (Raelin, 2016, 125). Tähän liittyy myös sosiaalisen konstruktionismin näkökulma, johon palataan myöhemmin.

Ontologiaan liitetään keskustelu nominalismista ja realismista. Tämä tutkimus nojaa nominalistiseen näkökulmaan, jonka mukaan ihmisen ulkopuolella oleva kognitiivinen maailma nojaa ajatukseen, että maailma koostuu nimistä, erilaisia konsepteista ja kerroksista, joita käytetään rakentamaan todellisuutta ja maailmaa. Kun taas realismi olettaa, että oikeaksi maailmaksi katsottu todellisuus sisältää, kovia, relatiivisesti muuttumattomia struktuureja (Burrell & Morgan, 1979, 4).

Epistemologia vastaa siihen, miten joku voi ymmärtää maailmaa ja kommunikoida tämän tietämyksen muiden ihmisten kanssa. Se keskittyy oletuksiin tietämyksen perusteesta, miten maailmasta voi saada tietoa. Epistemologia vastaa kysymyksiin, miten tietämyksen muodot voidaan havaita, ja miten joku voi saada selville sen, mitä pidetään totuutena, vastakohtana valheelle. (Burrell & Morgan, 1979, 1-2).

Kahtiajako esimerkiksi siitä, mikä on totta ja mikä valhetta esittää tietynlaisen epistemologisen asennoitumisen tiedon luonteesta. Onko tieto mahdollista identifioida kovaksi totuudeksi ja mahdollisuudeksi siirtää se todelliseksi ja käsin kosketeltavaan muotoon, vai onko tieto enneminkin pehmeää, subjektiivista, henkistä ja jopa yliluonnollista, joka perustuu kokemukseen ja näkemykseen uniikista, sisimmältään persoonallisesta luonteesta (Burrell & Morgan, 1-2).

Tämän tutkimuksen epistemologia perustuu anti-positivismiin, jossa tietämys voi ottaa erilaisia muotoja. Sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää ihmisten tuottamista näkökulmista, jotka liittyvät

tutkittavaan aktiviteettiin (Burrell & Morgan, 1979, 5), kuten tässä tutkimuksessa eri toimijoiden tuottamat näkökulmat monikollisen johtajuuden aktiviteetteihin.

Voluntarismi ja determinismi liittyvät ihmisluonnon tutkimiseen: mikä on ihmisen suhde ympäristöönsä. Deterministisessä näkökulmassa, ympäristö ja tilanne määräävät täysin toiminnan, kun taas voluntarismisessa näkökulmassa, toiminnan katsotaan perustuvan vapaaseen tahtoon ja autonomiaan (Burrell & Morgan, 1979, 6), johon johtajuus käytäntöinä -ilmiön katsotaan myös ideologisesti nojaavan (Raelin, 2016, 6.)

Ideografinen teoria perustuu näkemykseen, että sosiaalista maailma voi pyrkiä ymmärtämään hankkimalla ja havainnoimalla tutkittavana olevan subjektin omakohtaista tietämystä. Pyrkimys on tässä päästä sisään tilanteeseen subjektien kautta ja havainnoida jokapäiväistä elämän virtausta ja tämä tutkimus perustuukin tältä osin ideografiseen näkemykseen (Burrell & Morgan, 1979, 6). Normatiivinen näkökulma taas keskittyy tutkimuksen systemaattiseen protokollaan, hypoteesien testaamiseen ja määrällisten tekniikoiden tärkeyden käyttämiseen (Burrell & Morgan, 1979, 6), eikä sitä sovelleta tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa on subjektiivinen, sillä pyrkimys on ymmärtää, mitä monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä on ja miten se ilmenee tietyssä kontekstissa (Hartley, 2010, 273). Tarkoitus ei ole tehdä objektiivisuuteen perustuvaa tutkimusta, eli etsiä tiettyyn tieteelliseen mittariin perustuvaa tietoa, joka olisi universaalial ja selkeää ajan ja paikan mukaan.

Hartley (2010) käyttää ja soveltaa omassa tutkimuksessaan Burrellin ja Morganin neljää paradigmaa ja organisaation analyysia (1979). Hartleyn tutkimuksen kohteena toimii monikollinen johtajuus koulutuksessa, joten konteksti on sama, kuin tässä tutkimuksessa.

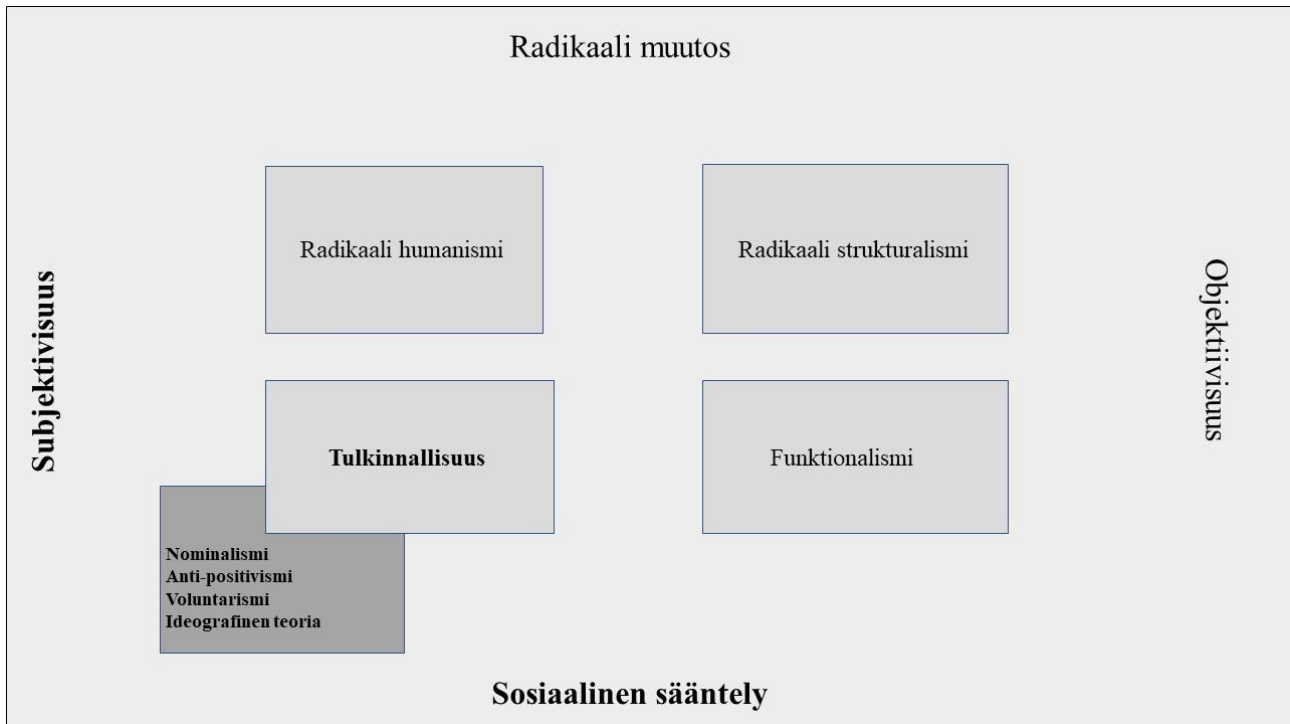
Burrell ja Morgan käyttävät termejä sosiaalinen sääntely ja radikaali muutos organisaation analyysin perustana. Sosiaalisella sääntelyllä viitataan teoreetikoihin ja tutkimuksiin, jotka pääsääntöisesti keskittyvät kuvaamaan ja selittämään yhteiskunnan toimintaa termein, jotka korostavat ja painottavat yhteiskunnan taustalla olevaa yhtenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Tarve sosiaaliselle sääntelylle tulee ihmisten suhteista ja pyrkimyksistä ymmärtämään, miksi yhteiskunta säilyy yhtenäisenä kokonaisuutena (entiteettinä), eikä hajoa käsiin. (Burrell & Morgan, 1979, 17).

Radikaali muutos on jyrkkä kontrasti sosiaalista sääntelyä vastaan. Radikaali muutos pyrkii löytämään selityksiä muutokselle, syvään juurtuneille struktuurisille konflikteille, vallan muodoille,

ja rakenteellisille ristiriidoille, jotka suuntauksen teoreetikot näkevät muovaavan modernia yhteiskuntaa. Suuntauksen mukaan ihmisen tulee vapautua struktuureista, riistämisestä fyysisesti ja materiaalisesti, joiden katsotaan ehkäisevän ihmisen kehitystä. Näkemys keskittyy Burrellin ja Morganin (1979, 18) mukaan ihmisen potentiaalisuuteen, ja siihen mikä on tulevaisuudessa mahdollista, kuin mitä on tässä hetkessä. Tutkittaessa monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä tutkimus keskittyy kuitenkin siihen, mitä ja miten johtajuus käytäntöjä tilanteessa virtaa (Sergi, 2016, 113).

Tutkimuksen asettaminen sosiologisesti radikaaliin muutokseen tai sosiaaliseen sääntelyyn ei ole monikollisen johtajuuden tutkimuskentässä niin selvää (Hartley, 2010). Kuitenkin lähes kaikki olemassa olevat tutkimukset jaetusta johtajuudesta noudattavat näkökulmaa sosiaalisesta sääntelystä, eivätkä radikaalista muutoksesta. Tämän lisäksi ne nojaavat tulkinallisuuden paradigmaan. (Hartley, 2010, 271).

Monikollisen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä liittyy perinteisistä hierarkkisista valtasuhteista, kuten johtaja – johdettava luopuminen, organisaatorakenteen madaltuminen, itsensä johtaminen ja demokratian lisääntyminen. Nämä elementit viittaavat siihen, että tutkimuksen organisaation analyysia voisi ohjata radikaali muutos, mutta koska monikollinen johtajuus perustuu yhtenäisyydelle ja yhteenkuuluvuudelle, sekä vuorovaikutuksen kautta syntyvälle johtajuudelle, ohjaa tätä tutkimusta sosiaalinen sääntely. Kuviossa 2 esitetään Burrellin ja Morganin sosiologiset paradigmat ja organisaation analyysi. Tätä tutkimusta ohjaavaa tieteenfilosofiaa korostetaan lihavoidulla tekstillä.



Kuvio 2. Tutkimuksen sosiologiset paradigmat ja organisaatioanalyysi (Burrell & Morgan, 1979, 22).

Burrellin ja Morganin (1979, 22) nelikentän mukaan, tätä tutkimusta ohjaa tulkinallisuus, sillä kuten jo aikaisemmin totesimme, tämän tutkimuksen yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa on subjektiivinen. Jos tutkimuksen tarkoitus on luoda tulkintoja jaetusta johtajuudesta, subjektiivinen ja järjestyksen paradigma myötävaikuttaa ja edistää tätä (Hartleyn 2010, 274). Tulkinnallisuuden avulla voidaan saada tietoa organisaation elämästä (Hartley, 2010, 274), kuten tässä tutkimuksessa johtajuus käytännöistä.

3.2 Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi luopuu näkökulmasta, että yksilön mieli edustaisi todellisuuden peiliä (Galbin, 2014, 82). Burrin (1995) mukaan ihmisten väliset sosiaaliset prosessit ja niiden merkitys rakentavat todellisuutta, johon myös monikollinen johtajuus ja käytäntötutkimus perustuvat. Se miten ihmiset luovat merkityksellisyyttä liittyvät kulttuuriin, paikkaan, tilaan ja erilaisiin rooleihin. Monikollisen johtajuuden ja käytäntötutkimuksen epistemologia ja ontologia perustuvat sosiaaliseen konstruktionismiin.

Sosiaalinen konstruktionismi on teoreettinen postmoderni näkökulma, joka tuo vaihtoehtoisen filosofisen oletuksen liittyen todellisuuden rakentamiseen ja tietämyksen tuottamiseen.

Näkökulmassa tietämys on aina historiallisesti jossakin sijaitsevaa ja se sisältää kulttuurillisia arvoja ja käytäntöjä. (Galbin, 2014, 89). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmassa tutkija kyseenalaistaa itsestään selvänä annettuja tapoja pyrkiä ymmärtämään maailmaa (Burr, 1995, 3), kuten perinteisen tavan tutkia johtajuutta johtajan ja johdettavan välisestä näkökulmasta. Suuntauksen mukaan on mahdotonta tietää, mitä universaalinen totuus tai vääräys on, mikä on hyvää tai huonoa, oikein tai väärin. Tutkittaessa monikollista johtajuutta, täydellistä hyvää johtajuutta on mahdotonta määrittää, sillä se perustuu aina erilaiseen kulttuurilliseen ja historialliseen tietämykseen ja oletuksiin siitä, mitä johtajuudella itsessään tarkoitetaan. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan on olemassa vain erilaisia tarinoita totuudesta, vääryydestä, hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä (Galbin, 2014, 82).

Sosiaalisesta konstruktionismista puhutaan eri termein, eikä siitä ole yhtä selkeää määritelmää (Burr, 2, 1995). Burr (1995, 3-4) esittää neljä eri pääkohtaa, jotka ohjaavat sosiaalisen konstruktionismin viitekehystä. Ensimmäinen näistä koskee kriittisyyttä itsestäänselvyyksiä kohtaan. Maailmasta ja todellisuudesta on erilaisia havaintoja, eikä maailmaa voi havaita objektiivisesti ja puolueettomasti. Monikollinen johtajuus on subjektiivinen kokemus, jota tuotetaan yhdessä ja joka synnyttää erilaisia havaintoja ja aistikokemuksia. Toinen näkökulma liittyy historiallis-kulttuuriseen käsitykseen. Historia ja kulttuuri vaikuttavat aina siihen, miten maailmaa havainnoidaan, tutkitaan ja ymmärretään. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen ja kokeminen esimerkiksi Suomen kaltaisessa individualistisessa pidetyssä kulttuurissa saattaa erota kulttuurissa, joka perustuu täysin kollektiivisuuteen. Kolmas sosiaalisen konstruktionismin viitekehystä ohjaava näkökulma liittyy tiedon ymmärtämiseen ja tuottamiseen sosiaalisissa prosesseissa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, ihmiset rakentavat todellisuutta ja tätä ohjaa käytetty kieli. Viimeinen näkökulma liittyy siihen, miten tieto ja sosiaalinen toiminta nivoutuvat ja kuuluvat yhteen. Erilaiset todellisuudet ja niiden rakentamien luovat erilaista toimintaa ja näkökulmia maailmasta. (Burr, 1995, 3-4).

Monikollinen johtajuus rakentuu ja välittyy vuorovaikutuksen ja kielen välityksellä, jonka takia monikollisen johtajuuden voikin katsoa perustuvan sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalinen konstruktionismi näkee kielen, kommunikaation ja puheen olevan keskeisessä roolissa vuorovaikutuksen prosessia, jonka kautta ymmärrämme maailmaa ja itseämme (Galbin, 2014, 82). Tämä tutkimus ei keskity ainoastaan johtajuus toimijoiden tuottamaan kielen tutkimiseen organisaatioissa (monomodaalisuus). Vaan se keskittyy tutkimaan myös monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä esimerkiksi tilallisuuden ja materiaalisuuden kautta, kuten myös Carroll ym (2008), Crevani ym (2010), Denis ym (2010), Endrissat ja von Arx, (2013), Raelin (2011, 2016) tutkivat. Kielen lisäksi on olemassa muita aktiviteetteja ja toimintoja jotka tuottavat ja luovat tarkoitusta johtajuus käytäntöinä tutkimussuuntauksessa. Fairhurst ja Grant (2010, 190) nimeävät

tutkimuksen muiksi keinoiksi esimerkiksi tilallisuuden, kehollisuuden, vaatteet ja teknologian. (Virtaharju, 2016, 25).

Tämän tutkimuksen keskiössä on yrityksen toimijoiden yhteinen konteksti, jonka jokainen toimija käsittää ja kokee omasta näkökulmastaan (subjektiivisuus), ja jonka avulla pyritään tutkimaan ja havainnoimaan yrityksen yhtenäisyyttä (sosiaalinen sääntely) ja mitä johtajuus käytäntöjä (sosiaalinen konstruktionismi) yrityksessä ilmenee. Juuri esitettyjen tutkimuksen tieteenfilosofisten näkökulmien mukaan, tutkimusta ohjaavat subjektiivisuus ja sosiaalinen järjestys, tulkinnallinen sosiaalisen teorian analyysia, sekä sosiaalinen konstruktionismi.

3.3 Laadullinen tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta, sillä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä jaetusta johtajuudesta ja monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä (Eriksson & Kovalainen, 2008), sekä tarkastella kehittyviä johtajuuskäytäntöjä ja niiden prosesseja (Hirsijärvi ja Hurme, 2011, 27). Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva ja lisätä ymmärrystä erittelemällä laadullista aineistoa. Tarkoituksena ei ole kontrolloida ja selittää teoreettisesti yrityksen toimintaa (Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, 2005, 16).

Lähestymistapa monikolliseen johtajuuteen on lähes aina sosiologinen (Hartley, 2010, 272). Laadullinen lähestymistapa taas liittyy filosofisesti sosiaalitieteisiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, 12) jonka takia tutkittaessa johtajuuden syntymistä kollektiivisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, laadullista tutkimusmenetelmää on perusteltua käyttää.

Koskisen ym. (2015, 16) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkia, miten ihmiset itse tunnistavat ja kokevat asioita ja miten he toimivat, eikä ainoastaan tutkimuskohteiden muuttujien välistä yhteyttä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on se, miten monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä rakentuu ja ilmenee (Koskinen ym., 2005, 16) kun yrityksen toimijat kirjoittavat ja kuvaavat monikollista johtajuutta ja sen sisältämiä aktiviteetteja. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toiminnan ja tekstin merkityksen ymmärtämisestä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 165), ja koska tarkoituksena on ymmärtää monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä ja pyrkiä muodostamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä sopii laadullinen tutkimus tähän tutkimukseen.

Kauppätieteellisessä tutkimuksessa tapaustutkimus, eli case-tutkimus, on suosittu lähestymistapa tutkia haastavia ja monimutkaisia ilmiöitä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116), ja sitä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineisto voi olla peräisin monesta eri lähteestä, ja se on voitu kerätä eri tavoin (Eriksson & Koistinen, 2005, 5). Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään yritysten nettisivuilta. Johtajuus käytäntöinä -ilmiön tutkiminen on haasteellista, ja tapaustutkimus soveltuukin tähän, sillä sen avulla voidaan tutkia muun muassa monimuotoisia toimijoiden välisiä suhteita (Eriksson & Koistinen, 2005, 6). Tarkoitus on luoda syvällisempi ymmärrys ja kattavampi kuva monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä. Tutkimuksessa keskitytään seitsemään suomalaiseen yritykseen, jotka ovat julkisesti ilmaisseet omaavansa monikollisen johtajuuden filosofian.

Tapaustutkimusta on myös perusteltua käyttää, sillä monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä on kontekstisidonnaista. Perinteisesti tapaustutkimuksessa tapauksen kuvaus liittyy tapauksen kontekstiin, ja se pyrkii selittämään ja tekemään tapauksen ymmärrettäväksi. (Eriksson & Koistinen, 2005, 7). Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi tutkimuksiin, joissa lähestytään vaikeasti ymmärrettäviä, moninaisia ongelmia ja kysymyksiä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116). Monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä on perusteltua tutkia tapaustutkimuksen avulla, sillä näin ilmiötä voi tutkia tekemättä liian yksinkertaistettua tutkimusta, ja näin tutkimuksesta saadaan monimuotoinen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 117.)

Tapaustutkimus jaetaan intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Tämä tutkimus on ekstensiivinen tapaustutkimus, jossa ilmiöistä pyritään löytämään yhteisiä ominaisuuksia ja käsitteitä sekä luomaan uusia teoreettisia ideoita. Ekstensiivistä tapaustutkimusta tehdessä tutkijan tulee päättää, etsiikö hän tapauksista erilaisuuksia, samanlaisuuksia vai näitä molempia. (Eriksson & Koistinen, 2005, 13-17). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia, miten jaetusta johtajuudesta ja monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä kirjoitetaan ja puhutaan yleisesti, joten tapauksista etsitään sekä eroavaisuuksia, että samankaltaisuuksia.

Yksi syy käyttää ekstensiivistä tapaustutkimusta on se, että tutkittavasta ilmiöstä on vasta vähän teoriaa tai alan tutkimus sisältää tutkimusaukkoja (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122). Tämän takia johtajuus käytäntöinä -ilmiötä on perusteltua tutkia ekstensiivisenä tapaustutkimuksena, sillä käytäntöjä on tutkittu vasta vähän ja tutkimuskentältä löytyy useita tutkimusaukkoja (Raelin ym., 2016).

Ekstensiivinen tapaustutkimus ei keskity tutkimaan yksittäisiä yksilöitä ja heidän ominaisuuksiaan, vaan siinä pyritään tutkimaan laajemmin koko toiminnan kontekstia (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122; Mäki, 2017). Koska monikollisen johtajuuden nähdään tapahtuvan laajasti sen koko toimintakontekstissa (Mäki, 2017, 3), soveltuu ekstensiivinen tapaustutkimus tähän tutkimukseen.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 122) mukaan ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää eri yksilöitä tutkimuksen instrumentteina. Erikssonin ja Kovalaisen mukaan tapaustutkimuksessa tulisi tutkia neljästä kymmeneen eri instrumenttia/tukittavaa kohdetta. Tähän tutkimukseen on valittu tutkittavaksi seitsemän eri tutkittavaa yritystä ja 89 analysoitavaa blogitekstiä. Tarkoituksena on kerätä empiiristä dataa siitä, miten yritykset kirjoittavat monikollisesta johtajuudesta ja johtajuuskäytännöistä.

3.4 Narratiivinen tutkimus yritysblogeista

Monikollisen johtajuuden käytäntöjen on todettu olevan kontekstisidonnaisia (Sergi, 2016). Erilaiset narratiivit, tässä tutkimuksessa yritysblogitekstit, tarjoavat keinon tarkastella monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä tietyssä kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210). Koska blogitekstit ovat ihmisten kirjoittamia tarinoita yrityksen toiminnasta, on luontevaa käyttää aineiston analysointimenetelmänä narratiivista tutkimusotetta.

Tarinoiden kerronta on ensimmäisiä ihmiskunnan kommunikoinnin muotoja. Tarinat kertovat ihmisten toiminnasta ja kokemuksista ja siitä, miten ihmiset ymmärtävät sosiaalisia suhteita ja selittävät ja organisoivat elämää. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 211). Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä tapahtuu eri toimijoiden välillä (Crevani & Endrissat 2016; Gherardi 2016; Raelin 2016; Salovaara & Bathurst 2016; Sergi 2016) ja tarinoiden avulla monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmeneminen voidaan tehdä näkyviksi ja julkilausutuiksi. Monikollisen johtajuuden tutkimuksessa, on mielenkiintoista kysyä, mitä yrityksissä oikein tapahtuu, kun johtajuus ilmenee ja rakentuu käytäntöjen kautta (mm. Sergi 2016).

Narratiivisen tutkimusotteen tarkoitus ei ole muodostaa yhtä ehdotonta totuutta tietystä havaittavissa olevasta tutkittavasta asiasta, vaan ennemminkin tarjota erilaisia versioita ja näkökulmia ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 223). Tämän takia narratiivinen tutkimusote sopii hyvin tutkittaessa johtajuutta käytäntöinä, sillä narratiivit, tässä tutkimuksessa yritysblogitekstit ja yrityksen nettisivut, tarjoavat erilaisia tulkintoja yrityksen totuudesta ja todellisuudesta.

3.5 Elektronisen aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole aina järkevää kerätä uutta aineistoa empiiristä tutkimusta varten. Laadullisella tutkijalla on käytettävissä valtava määrä valmiita aineistoja (Eskola & Suoranta, 1998, 119). Tämän tutkimuksen tutkimusongelman takia mielekkäämpää onkin tutkia valmiita aineistoja, jonka takia tutkimusmenetelmäksi valikoitui elektroninen aineiston keruu (Eriksson & Kovalainen 2012; Mann & Stewart 2000). Tutkimus keskittyy jo olemassa oleviin elektronisiin dokumentteihin, tässä tapauksessa ensisijaisesti yrityksen nettisivuilla julkaistuihin yritysblogeihin. Tämän lisäksi hyödynnetään nettisivuilta saatavaa tietoa yrityksistä. Yritysblogitekstit sisältävät tarinoita yrityksen toiminnasta ja siitä, mitä yrityksessä käytännössä tapahtuu (Bboud, 2006, 2; Eriksson & Kovalainen, 2008, 101; Powell, 2016, 109).

Tutkimuksen keskiössä on monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä yritysblogiteksteissä. Valmiiseen aineistoon päädyttiin, sillä yritysblogitekstit kertovat muun muassa yrityksen yrityskuvasta (Manifesto, 2015) ja yhteisöllisyydestä (Bboyd, 2006, 9). Yritysblogit sisältävät yrityksen monimuotoisia käytäntöjä, ja niiden tarkoituksena on tuottaa monipuolista sisältöä ja tietoa (Bboyd, 2006, 2). Koska yritysblogit sisältävät tietoa käytännöistä ja yrityskulttuurista (Bboud, 2006, 2), yritysblogi sopii johtajuuden käytäntöjen tutkimiseen. ”Tavoite on ymmärtää toimijoita, heidän itsensä tuottamien kertomusten, tarinoiden ja muistelujen avulla” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 217).

Informaatioteknologia on jo pian kolmenkymmenen vuoden ajan muuttanut tapaa elää, tehdä työtä ja harjoittaa liiketoimintaa. Elektroninen tutkimus laadullisena tutkimusmenetelmänä on kasvanut uuden teknologian ja työvälineiden kehityksen seurauksena (Eriksson & Kovalainen, 2008, 97). Elektroniseen tutkimukseen viitataan termein *e-research*, *online research* ja *electronic research*. Elektroninen tutkimus liittyy kommunikaatioon, joka tapahtuu erilaisten mobiilipäätteiden, kuten tietokoneiden, kännyköiden, tablettien yms., välityksellä. Elektroninen tutkimus kehitettiin aluksi koskemaan kvantitatiivista metodologiaa ja sen käyttämistä sovellettiin varsinkin kvantitatiivisiin kyselyihin, mutta tämän jälkeen se levisi myös nopeasti kvalitatiivisen tutkimuksen puolelle (Eriksson & Kovalainen, 2008, 97).

Kvalitatiivinen elektroninen liiketoiminnan tutkimus on monikollinen kolmeen eri kategoriaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, 97):

1. Tutkimuskirjallisuus, joka on julkaistu Internetissä (esim. artikkelit, konferenssi asiakirjat ja työpaperit)

2. Olemassa olevat elektroniset materiaalit, joista suurin osa Internetissä (esim. vuosittaiset raportit, yrityksen muut dokumentit, kotisivut ja blogit).
3. Materiaalit, jotka tietotekniikan käyttäjät tuottavat liittyen spesifiin tutkimusprojektiin (esim. sähköpostihaastattelut, elektroninen etnografia ja elektroniset vertaisryhmät)

Olemassa olevalla datalla tarkoitetaan tekstejä ja muita materiaaleja, joita tutkija ei tuota itse tutkimustaan varten. Haasteena on relevantin ja laadullisen datan löytäminen. Tutkimuksen tarkoituksen perusteella tutkijan tulee päättää, minkälaista elektronista dataa hän etsii. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 100.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan yritysten johtamiskulttuuria yritysten yritysblogitekstien avulla keräten niistä tutkimuksen aineisto. Nettisivuja voi tutkia joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti (Powell, 2016, 107). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistona toimivat yritysten nettisivuilla julkaistut yritysblogitekstit.

3.5.1 Yrityksen nettisivut empiirisenä ilmiönä

Yrityksen nettisivut tarjoavat paljon monipuolista dataa yrityksestä, sen asiakkaista, historiasta, kulttuurista, missiosta, työntekijöistä ja perustajajäsenistä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 101). Powell ym. (2016) käyttävät termiä digitaalinen talous (*digital economy*) puhuttaessa nykypäivän liiketoimintaympäristöstä. Heidän mukaansa tutkimuksen tekeminen digitaalisessa taloudessa vaatii sen, että tutkimuksen tekemisessä keskitytään erityisesti yrityksen nettisivuihin empiirisenä ilmiönä ja tiedonlähteenä organisaation käyttäytymisestä. Yritysten nettisivut ja blogitekstit toimivatkin tämän tutkimuksen aineiston lähteenä. (Powell ym., 2016, 103).

Yritysten nettisivut tarjoavat uudenlaisen ja nykyaikaisen lähteen ja tavan tutkia yrityksiä. Yritysten sivut sisältävät paljon ajankohtaisempaa ja tarkempaa tietoa, kuin esimerkiksi yritysten vuosikatsaukset (Powell, Horvath & Brandtner, 2016, 102). Powell ym. (2016) mukaan nettisivut ovat narratiiveja, ja niiden tarkoitus on muun muassa ilmaista yrityksen yrityskuva, kertoa tietoa, viihdyttää ja vakuuttaa. Nettisivut myös edesauttavat kollektiivisuutta organisaatiossa. (Powell ym., 2016)

Yrityksen nettisivut sisältävät erittäin paljon tietoa yrityksestä ja sen kulttuurista. Nettisivut sisältävät muun muassa tekstiä ja kuvia yrityksestä ja sen toiminnasta. Tutkija voi joko passiivisesti havainnoida yrityksen toimintaa nettisivujen kautta, sitoutua ja havainnoida yrityksen edustajien suoraa kommunikointia tai etsiä ja selvittää erilaisia organisaation jälkiä. (Powell, 2016, 106). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus päästä tietynlaiseen diskurssiin yrityksen blogitekstien kanssa ja yrittää ymmärtää tätä kautta yrityksissä tapahtuvia johtajuuden käytäntöjä.

Aineiston kerääminen yrityksen verkkosivuilta on uudenlainen tapa tutkijalle päästä käsiksi arkistoituun materiaaliin. Tämä asettaa myös uudenlaisia haasteita tutkimukselle. (Powell ym., 2016, 107). Nettisivuihin liitetty haasteet esitetään taulukossa 5.

Taulukko 5 Organisaation nettidatan analysoinnin haasteet ja ratkaisut (Powell ym., 2016, 117)

Haasteet	Rajoitukset	Ratkaisu
Sujuvuus ja joustavuus	Dynaamiset päivitykset, jatkuva sisällön muuttuminen, käyttäjien reaktiot	Arkistoi data, huomioi että data on pitkittäistä (samoin kuten esim. vuosikirjat)
Musta laatikko	Epäselvyys siitä, kuka luo, päivittää ja käyttää sisältöä	Teoretisointi (rajaa dataa, selvitä kuka dataa tuottaa), huomioi eri lähteet, trianguloi data
Vilpillisyys	Strategisesti suunnitellun sisällön julkaiseminen, vain tietyn vaikutelman antaminen yrityksestä	Teoretisointi (ristiriitojen huomioiminen), huomioi eri lähteet, trianguloi data
Kontekstisidonnaisuus	Rajoitettu vertailukelpoisuus, organisaatioiden toimialat erilaisia	Tutki olosuhteita, huomioi, että puuttuva data on myös informaatiota
Kompleksisuus	Korkea informaation taajuus, moninkertainen media, tiedostojen koot isoja	Teoreettiset näytteet, selitä/perustele voimakkaasti, trianguloi data
Näytteenottaminen	Kaikki organisaatiot eivät ole onlineissa, URL:ien luettelointi ei reflektoi koko populaatioita	Teoreettiset näytteet, huomioi, että puuttuva data on myös informaatiota

Powellin (2016) esittämien organisaation nettidatan analysoinnin haasteiden lisäksi tutkimukseen liitetetään myös perinteisempiä haasteita. Perinteiset haasteet liittyvät tutkimuksen reliabiliteettiin, eli siihen, mitataanko oikein ja johdonmukaisesti ja ovatko tulokset yleistettävissä. Toisin sanoen, mitä otanta kertoo populaatiosta sekä onko tutkimus toistettavissa; voivatko toiset päätyä samoihin tuloksiin (Powell ym., 2016, 116).

Yrityksen nettisivuilla on erittäin merkittävä rooli yrityksen identiteetin rakentamisessa. Se, miten yritys esiintyy internetissä muuttaa sitä, miten sidosryhmät mieltävät yrityksen. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten yritys itse näkee itsensä ja suunnittelee tulevaisuutta. Yrityksen nettisivujen merkitys koko liiketoiminnan kannalta on erittäin merkittävää, ja tämän takia onkin tärkeää tuoda nettisivujen sisältö myös osaksi tieteellistä tutkimusta. (Powell ym., 2016, 109)

Powell ym. (2016, 109) mukaan nettisivut refleктоivat sitä, mitä yritys tekee käytännössä. Tämä mahdollistaa sen, että johtajuutta käytäntöinä voidaan tutkia verkkosivujen ja yrityksen blogitekstien avulla. Powell ym. (2016) myös todistivat, että organisaation ammattitaitoisuuden ja yrityksen nettisivujen toimivuudella/toimintatarkoituksella on positiivinen yhteys. Tässä tutkimuksessa tutkitaan IT-alan yrityksiä, joissa työtehtävät koostuvat asiantuntijatehtävistä.

3.5.2 Yritysblogit tutkimuksen empiirisenä aineistona

Yrityksillä voi olla sisäisiä tai ulkoisia blogeja (Eriksson & Kovalainen, 2008, 102). Tutkimuksessa tutkin ja analysoin yritysten ulkoisia, eli julkisia blogeja. Julkiset blogitekstit julkaistaan yritysten nettisivuilla, ja niiden tarkoitus on lisätä ja tehostaa vuorovaikutusta yrityksen eri verkostojen välillä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 102). Suomalainen blogaamisen asiantuntija viestintätoimisto Manifesto on tuottanut Blogibarometri-tutkimusta vuodesta 2009 alkaen. Manifesto määrittelee yritysblogin olevan verkkosivu tai -sivusto, jossa yrityksen tai muun organisaation edustaja kirjoittaa säännöllisesti blogeja ja jossa blogin pitäjät kirjoittavat selkeästi yrityksen edustajina (Manifesto, 2015).

Yritysblogien suosio on kasvanut viime aikoina (Waters, Ghosh, Griggs, & Searson, 2014, 538). Yritysblogit ovat lisääntyneet myös vauhdilla Suomessa, ja niiden käyttö yleistyy jatkuvasti (Manifesto, 2015). Yritysblogit ovat vaikuttaneet siihen, miten yritykset kohtaavat ja tavoittavat eri verkostoja ja toimijoita.

Yritysblogien luotettavuus on kasvanut blogien käyttäjien ja verkostojen aktiivisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden kautta (Waters ym., 2014, 538). Yritysblogien tavoitteena on vuorovaikutuksellisuuden lisäksi rakentaa asiantuntijuutta ja yrityskuvaa (Manifesto, 2015). Smudden (2005, 38) mukaan yritysblogin tulee olla eettinen ja dialoginen, avoin ja selkeä. Yritysblogi on viesti siitä, että yritys haluaa palautetta toiminnastaan ja myös antaa tietynlaisen kuvan itsestään (Smudde 2005, 38).

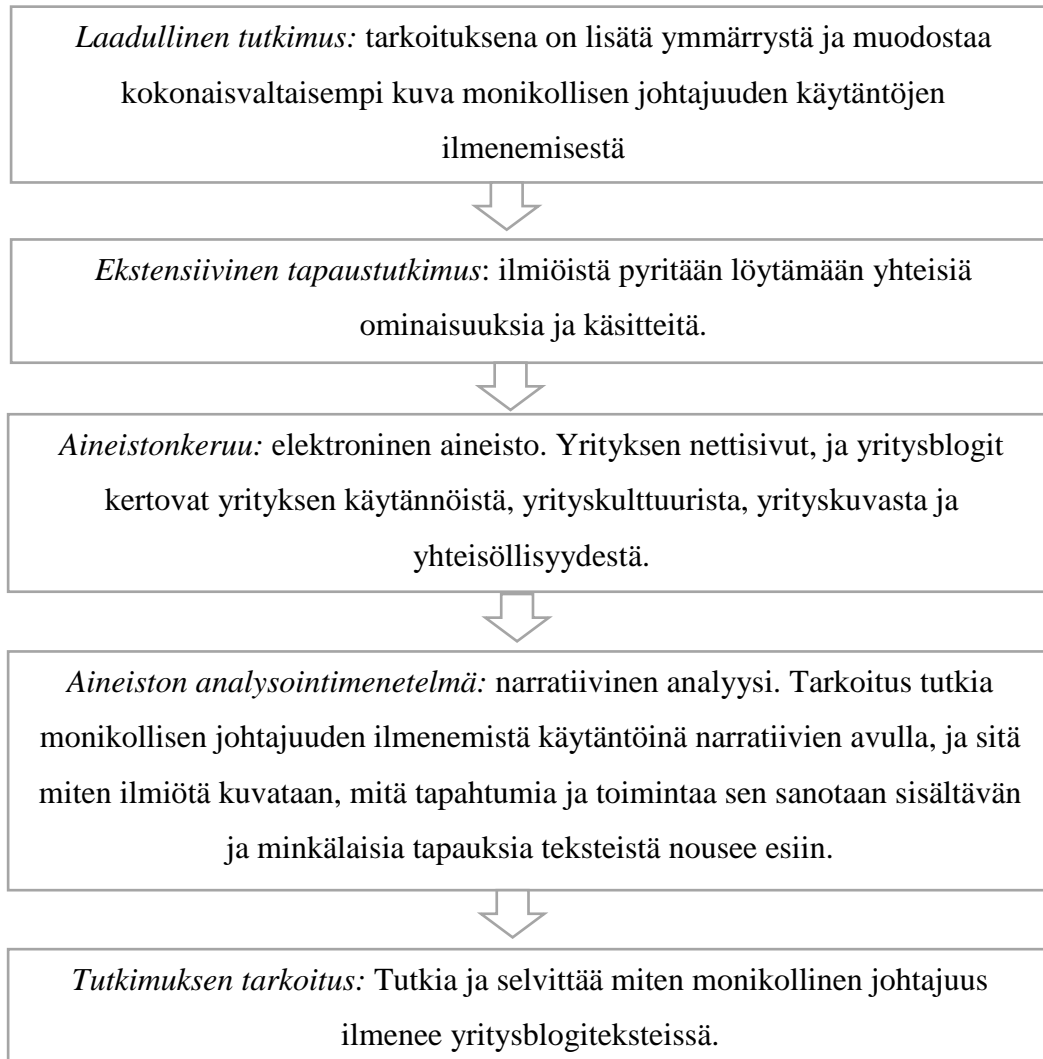
Yritysblogitekstien käyttäminen empiirisenä tutkimusaineistona asettaa tutkimuksella erilaisia haasteita. Tutkimuksessa aineistoa on kuitenkin aina tutkittava kriittisesti ja harkittava tarkkaan, mitä ja miten aineistoa käyttää ja analysoi (Eriksson & Kovalainen 2012; Eskola & Suoranta, 1998). Eriksson ym. (2012) mukaan yritysblogien laatu ei kuitenkaan ole aineiston suurin haaste. Yritysblogitekstit antavat validin kuvan yrityksen kulttuurista, olivat ne todenmukaisia tai eivät, sillä ne kuvaavat yhdenlaista totuutta. Tutkimalla seitsemää suomalaista monikollisen johtajuuden

omaavaa yritystä yritysblogit edustavat ja muodostavat spesifin version näiden yritysten totuudesta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 103).

Powell ym. (2016) mukaan nettisivujen tutkiminen ensisijaisena lähteenä on myös aiheuttanut skeptisen ajatuksen siitä, että online-materiaali olisi vähemmän oikeaa kuin, esimerkiksi ihmisiä haastatteleamalla saatu materiaali. Powell ym. (2016) kumoavat tämän ajatuksen. Powell ym. (2016) mukaan nettisivut ovat monipuolinen lähde ja soveltuvat erilaisten ilmiöiden tutkimiseen. Nettisivujen käyttäminen aineistona sisältää mahdollisuuksia eri tutkimusmetodologioiden hyödyntämiseen, joissa tutkijalla on myös erilainen merkitys.

Yritysblogeja on erilaisia. Lee & Hwang, & Lee, H. (2006, 319-320) jakavat yritysblogit viiteen eri kategoriaan. Työntekijäblogia kirjoittavat yrityksen työntekijät ja blogien tekstit vaihtelevat sisällöllisesti ja tyyllillisesti. Tällöin blogi voi olla julkinen tai yksityinen. Ryhmäblogilla viitataan useaan yrityksen jäseneseen, ja yritysblogia kirjoitetaan vuorotellen. Ryhmäblogi julkaistaan useimmiten yrityksen kotisivuilla. Johdon blogia kirjoittavat yrityksen johtoryhmän jäsenet, toimitusjohtaja ja yrityksen omistajat. Mainosblogilla markkinoidaan ja mainostetaan yrityksen palveluita tuotteita ja itse yritystä. Mainosblogin kirjoittaja on tavallisesti anonyymi. Uutiskirjeblogilla viestitään yrityksen sidosryhmille yrityksen asioista. Tutkimuksessa käytän aineistona ryhmäblogeja, sillä tutkittavien yritysten blogeja kirjoittavat kaikki yrityksen jäsenet omilla nimillään. (Lee & Hwang, & Lee, H., 2006, 319-320)

Tutkimuksessa tutkitaan seitsemää suomalaisen yrityksen yritysblogia. Tutkimalla monikollisen johtajuuden ilmenemistä käytäntöinä yritysblogitekstien avulla saadaan valmiiksi kirjoitettua materiaalia siitä, mitä yrityksissä päivittäin tapahtuu ja miten johtajuus käytäntöinä ilmenee ja rakentuu. Analysoitaviksi blogiteksteiksi on valittu tekstejä, jotka kertovat jollain tavoin yrityksen johtajuuskulttuurista: jaetusta johtajuudesta ja monikollisen johtajuuden käytännöistä. Tutkimuksen metodologiset valinnat on esitetty oheisessa kuviossa 3.



Kuvio 3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimuksessa käytetty etnografinen data mahdollistaa sen, että organisaatioteoriat ja organisaatioiden tutkiminen eivät ole enää niin täydellisesti riippuvaisia tietäntyyppisistä hierarkkisista kaavioista, jotka kuvaavat yritysten toimintaa. Uusi tutkimustyyli mahdollistaa yrityksen epävirallisten suhteiden ja niihin liittyvien aktiviteettien tutkimisen, eikä tutkimus nojaa enää täysin ajatukseen Tayloristisesta liikkeenjohdosta. (Powell ym., 2016, 115). Tämän takia on mielekästä tutkia johtajuutta käytäntöinä yritysblogitekstien välityksellä. Verkostodata tarjoaa uuden tavan ymmärtää organisaatioiden jäsenten käyttäytymistä, ja tässä tutkimuksessa onkin tarkoitus tutkia verkostodatan avulla johtajuutta käytäntöinä.

3.6 Aineiston hankinnan kuvaus

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen lähti liikkeelle useiden yritysten nettisivujen tutkimisesta, sillä ne tarjoavat tietoa ihmisistä, tapahtumista, yritysten arvoista ja normeista (Eriksson &

Kovalainen, 2008, 101). Yritysten nettisivuja tutkimalla oli tarkoitus löytää suomalaista yrityksiä, jotka kertovat nettisivuillaan omaavansa monikollisen johtajuuden johtamiskulttuurin. Myös mediaa, kuten uutisia ja lehtileikkeitä, käytettiin tässä hyväksi, sillä ne saattavat antaa erilaisen kuvan yrityksen todellisuudesta kuin yritys itse (Eriksson & Kovalainen, 2008, 100). Tutkimukseen valikoitu lopulta seitsemän Suomalaista IT-alan asiantuntija yritystä, jotka kertovat nettisivuillaan omaavansa monikollisen johtajuuden johtamiskulttuurin. Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli tutkia myös kolmea ei IT-alan asiantuntijayritystä, mutta tutkimuksen luottavuuden ja yleistettävyyden takia, nämä jätettiin pois.

Tutkimukseen valitut yritykset valittiin siten, että ne ovat nettisivuillaan julkilausuneet omaavansa monikollisen johtajuuden johtajuuskulttuurillisen filosofian. Asiasanoja, joita yrityksen nettisivuilta ja yrityksen blogiteksteistä haettiin, olivat: *monikollinen johtajuus, jaettu johtajuus, matala hierarkia, matala organisaatiotaso, osallistava johtajuus, itsensä johtaminen, ei formaaleja johtajia, kollektiivinen johtaminen, yhdessä tekeminen, johtajuus käytäntöinä*.

Julkiset blogitekstit ovat avoimesti kaikkien saatavilla. Langerin ja Beckmanin (2005, 194) mukaan blogitekstien käyttämiseen tutkimusaineistona ei tarvita lupaa. Hyvän tavan mukaisesti yritysten yhteyshenkilöille lähetettiin kuitenkin viesti, jossa kerrottiin, että heidän yritysblogitekstejä tullaan käyttämään tutkimusaineistona.

Aineistonkeruu suoritettiin viikolla 26, jolloin analysoitavaksi valittiin 41 kappaletta blogitekstejä. Aineiston määrää täydennettiin viikolla 38, jolloin analysoitavaksi valittiin 34 kappaletta lisää analysoitavia blogitekstiä. Tutkimukseen valitut yritykset julkaisevat blogitekstejä viikoittain, jonka takia tutkimukseen haluttiin lisätä viikolla 38 myös kaikista uusimmat blogijulkaisut.

Osa yritysblogiteksteistä oli kirjoitettu englanniksi. Niinpä osa lainauksista on käännetty englannista suomeksi. Jotta lukijan on mahdollista tarkistaa alkuperäinen sisältö, englanninkieliset lainaukset löytyvät liitteestä 1 alkuperäisessä kirjoitusasussaan. Taulukko 6 kuvaa tutkimuksessa käytetyn aineiston koodaamisen.

Taulukko 6. Tutkimuksessa käytetty aineisto.

Yritys	Blogikirjoitusten määrä	Blogikirjoitusten tunniste	Sivuja yhteensä	Eri kirjottajia yhteensä
Y1	12	A1-A12	38	6

Y2	18	B1-B18	69	11
Y3	12	C1-C12	27	14
Y4	10	D1-D10	23	10
Y5	15	E1-E15	51	13
Y6	10	F1-F10	59	11
Y7	12	G1-G12	31	9
YHTEENSÄ				
7 yritystä	89 blogitekstiä		298 sivua	74 eri kirjoittajaa

Aineiston keräämistä voi kuvata omana prosessinaan. Prosessi lähti liikkeelle systemaattisella blogien lukemisella. Kaikki yritysten julkaistut blogitekstit tarkistettiin ja luettiin viimeiseltä 15 kuukaudelta. Näistä valittiin ensin mukaan sellaiset blogitekstit, jotka käsittelivät jollain tavoin yrityksen arkea, aktiviteetteja, yrityskulttuuria, organisaatorakennetta, johtamista, käytäntöjä, symboleita, artefakteja ja yrityksen toimintaa yleisellä tasolla. Kyseisiä blogitekstejä löytyi noin 150 kappaletta. Tämän jälkeen blogiteksteistä karsittiin ne blogitekstit pois, jotka käsittelivät selkeästi tarkoin rajattua operatiivista toimintaa, esimerkiksi miten erilaiset koodikielet eroavat toisistaan. Lopulta jäljelle jäi 89 blogitekstiä. Blogiteksteistä vanhin on julkaistu 3.5.2016 ja uusin 15.9.2017. Blogitekstit tulostettiin viikolla 38 ja tulostettujen sivujen lukumäärä oli 298 sivua. Blogitekstit tallennettiin Word-muotoon ja tulostettiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, sillä blogitekstien sisältöä voi muuttaa jälkikäteen.

Tutkimusta ei tehty suoraan toimeksiantona millekään yritykselle. Koska tutkimuksen tarkoitus oli muodostaa monikollisen johtajuuden ilmenemistä holistinen kuva, ei ole olennaista tietää mitä yksittäiset tarkasteltavat yritykset ovat tai keitä yritysblogitekstien kirjoittajat ovat. Tutkimuksessa käytettyjen yritysblogitekstien julkaisseet yritykset koodattiin ja niihin viitataan tutkimuksessa Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 ja Y7. Myös yritysblogitekstit koodattiin kirjaimin A, B, C, D, E, F, G.

3.7 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston analysointiprosessi osoittautui monivaiheiseksi prosessiksi, joka vaatii runsaasti aikaa, kärsivällisyyttä sekä tarkkaavaisuutta. Elektronisen aineiston analysointi edellytti systemaattista perehtymistä yritysten nettivisuihin julkaistuihin yritysblogiteksteihin ja niiden analysoimiseen.

Seuraavissa luvuissa erittelen tutkimusaineistoni käsittelyä ja aineiston analysointia. Lisäksi esittelen aineiston analysointimenetelmänä käytettyä narratiivista analyysia ja syvennyn erityisesti aineiston analysoinnissa hyödyntämäni temaattiseen analyysiin.

3.7.1 Narratiivinen analyysi

Narratiivisen analyysin tekeminen vaatii tarkkavaisuutta tutkijalta. Analyysissa tulee ottaa huomioon puheen ja tekstin merkitysvivahteet, vastauksen organisointi, paikallinen konteksti ja sosiaalinen diskurssi. (Riessman, 1993, 69). Analyysimenetelmää valittaessa pitää tehdä valinta narratiivisen analyysin (narrative analysis) ja narratiivien analyysi (analysis of narratives) välillä (Polkinghorne, 1995, 177). Narratiivien analyysi, keskittyy narratiivien juoneen, kieleen ja rakenteeseen. Tämä tutkimus taas tehdään käyttäen narratiivista analyysia, jossa tutkija järjestää ja tulkitsee empiiristä dataa. Kerätty empiirinen data kuvailee tapahtumia, toimintaa ja tapauksia (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217). Tämän tutkimuksen on tarkoitus tutkia monikollista johtajuutta ja johtajuutta käytäntöinä narratiivien avulla. Narratiivisen analyysin avulla tutkitaan, miten ilmiötä kuvataan, mitä tapahtumia ja toimintaa sen sanotaan sisältävän ja minkälaisia tapauksia teksteistä nousee.

Narratiiveja ei ole tarkoitus tulkita eksakteina todistusaineistoina siitä, mitä on tapahtunut. (Riessman, 1993, 64). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yhtä, varmaa totuuden määritelmää jostain, minkä katsotaan olevan ulkopuolista toimijoista (out there) (Riessman, 1993, 64; Eriksson & Kovalainen, 2008, 223). Narratiivit tarjoavat erilaisia versioita totuudesta, erilaisista näkökulmista, eri henkilöiden kertomana. Tämän takia narratiivinen tutkimus ja analyysi soveltuu johtajuus käytäntöjen tutkimiseen. Narratiivien avulla, analysoin sitä, mitä jaetusta johtajuudesta ja johtajuudesta käytäntöinä kerrotaan ja puhutaan ja näin kertomukset luovat erilaisia totuuksia ilmiöstä.

Narratiivinen analyysi keskittyy narratiivien sisältöön ja uusien narratiivien ja kertomusten tuottamiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217). Narratiivisia analyysin malleja on useita. Riessman (2005, 2) jakavat narratiivisen analyysin viiteen eri kategoriaan. Narratiiveja voi analysoida niiden tarkoituksen, (meaning), rakenteen (structure), vuorovaikutuksellisen kontekstin (interactional context) tai suoriutumisen (performance) mukaan.

Narratiivista analyysia voi tehdä käyttäen eri tekniikoita ja metodeita, eikä tästä ole muodostunut selkää yhteisymmärrystä (Riessman, 2005, 2; Eriksson & Kovalainen, 2008, 217). Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti tarkoituksen analyysia (meaning), mutta se sivuaa myös muita analyysin metodeja. Tarkoituksellisuuden analyysi keskittyy tietyn narratiivin sisältöön (esimerkiksi ilmiö, trendi, käsite, teema). Valittua aihealuetta lähestytään ja tutkitaan empiirisen aineiston kautta, jonka välityksellä tutkittava aihe/ilmiö ilmenee. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 219) Tarkoituksen analyysiin liittyy keskeisesti temaattinen analyysi. Temaattisessa analyysissa painotetaan enemmän sitä, mitä on sanottu, kuin sitä, miten se on sanottu. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 219) mukaan temaattisella analyysilla on kaksi eri merkitystä. Sen avulla voidaan tarkastella empiiristä dataa eri teemojen avulla ja kehittää juoni integroimaan teemat tarkoituksenmukaisiksi tarinoiksi. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on toinen temaattisen analyysin merkitys, jossa narratiiveja tutkitaan siten, miten ne on puhuttu tai kirjoitettu. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli löytää yleisiä yhteisiä yritysblogiteksteistä esiin nousevia teemoja. Temaattisen analyysin avulla pyrin etsimään vastausta kysymykseen: ”miten monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä puhutaan ja miten se ilmenee blogitekstien välityksellä?”

Aineiston narratiivinen analyysi lähti liikkeelle tulostamalla yritysblogitekstit. Jaottelin yritysblogitekstit omiin kansioihin (tulostetut ja Word-muodossa olevat) ja koodasin jokaisen yritysblogitekstin merkkamalla blogiin yrityksen numero Y1-Y7 sekä blogitekstin kirjaimen A-G ja yritysblogitekstin numeron (esim. A1, A2, A3 jne.). Koska tulostettua blogitekstiä oli yhteensä 298 sivua, päätin lukea aineiston aluksi kahteen kertaan läpi, jotta pystyin hahmottamaan kokonaisvaltaisemmin yritysblogitekstien sisällön ja jotta pääsisin aineiston kanssa tutuksi. Tämän jälkeen lähdin perehtymään jokaiseen blogitekstin yksityiskohtaisemmin. Kävin jokaisen blogitekstin systemaattisesti läpi ja aloitin aineiston alustavan analysoinnin tekemällä merkintöjä ja huomioita tekstin joukkoon. Tämän lisäksi pyrin hahmottamaan alustavia yritysblogiteksteistä nousevia teemoja ja ilmiöitä monikollisesta johtajuudesta ja käytännöistä merkkamalla näitä tekstiin. Koska tarkoituksena oli tutkia, miten jaettu johtajuus ilmenee käytäntöinä yritysblogiteksteissä, tuli minun ensiksi etsiä laajasti kaikkia yrityksen käytännöistä kirjoitettuja tarinoita ja aiheita yritysblogiteksteistä. Tässä vaiheessa en vielä pyrkinyt varsinaiseen aineiston analysointiin, mutta tekemällä muistiinpanoja aineistoon pyrin saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan aineistosta ja tein alustavaa hahmotelmaa siitä, miten lähtisin käsittelemään ja analysoimaan yritysblogiteksteissä nousseita monikollisen johtajuuden ja johtajuus käytäntöjen teemoja.

Aloitin varsinaisen aineiston analyysin etsimällä yleisiä yhteisesti yritysblogiteksteissä esiintyviä ja nousevia teemoja, jotka käsitelivät monikollista johtajuutta ja johtajuus käytäntöjä. Tähän hyödynsin

aikaisemmin tekemiäni muistiinpanoja yritysblogiteksteistä. Olin jo aikaisemmin merkannut jokaiseen yritysblogitekstiin teeman/teemoja jota blogissa käsiteltiin ja miten yritysblogitekstissä kerrottiin ja puhuttiin monikollisesta johtajuudesta ja johtajuus käytännöistä. Lähes kaikissa yritysblogiteksteissä toistuivat karkeasti 14 eri teemaa, jotka on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Yritysblogeissa toistuvat alustavat pääteemat.

Teema 1. Asiakas johtaa.	Teema 2. Digitaaliset ohjeistukset ja viitekehykset, jotka johtavat käytäntöjä.
Teema 3. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen (yksilö – kollektiivinen).	Teema 4. Kommunikaatio johtajuuskäytäntöjen taustalla.
Teema 5. Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos ja sen vaikutus johtajuuteen matalan hierarkian organisaatiossa.	Teema 6. Nopeus (agile).
Teema 7. Paikka ja johtajuus.	Teema 8. Symbolit ja johtajuus.
Teema 9. Tapahtumat ja johtajuus.	Teema 10. Tieto ja johtajuus (avoin tieto käytännön toimimisen taustalla).
Teema 11. Työn tekeminen, käytännöt ja niiden kehittäminen, läpinäkyvyys käytännön toimimisen taustalla.	Teema 12. Valtaistaminen (empowerment), valta jakautunut.
Teema 13. Yhdessä kollektiivisesti päättäminen ja tekeminen, autonomia.	Teema 14. Yhteinen omistajuus ja yhteiskunnallinen vastuu.

Pääteemojen hahmottelun jälkeen lähdin määrittelemieni karkeiden teemojen avulla keräämään jokaisen neljäntoista teeman alle tarinoita ja asioita, jotka kuvasivat yksityiskohtaisemmin monikollista johtajuutta ja käytäntöjä. Hyödynsin tässä Excel-tilukkoa (14 eri tilukkoa), sekä Word-tiedostoa (14 eri Word-tiedostoa), jotta pystyin käsittelemään aineistoani systemaattisemman ja järjestelmällisemmin. Koska temaattisen analyysin merkitys on tutkia narratiiveja siten, miten ne on puhuttu tai kirjoitettu, lähdin käymään aineistoani systemaattisesti läpi, lukien jokaisen blogitekstin yksityiskohtaisesti ja merkkamalla samalla 14 teeman alle ala-teemoja liittyen teeman yläkäsitteeseen, siten miten ne oli kirjoitettu.

Työskentelytapani oli merkitä systemaattisesti kaikki esiin nousseet alateemat Excel-tilukkoon ja samalla Word-tiedostoon. Jos ala-teema oli ilmennyt jo aikaisemmin jossain toisessa blogitekstissä, merkkasin kyseisen blogitekstin koodin samalle riville. Jos taas ala-teema oli uusi, tein sille uuden rivimerkinnän. Käytin Excel-tiedostossa sekä sanallista kuvausta että kehittämäni koodausta yrityksille ja yritysblogiteksteillä. Ensimmäiseen sarakkeeseen merkkasin aineistosta löytämäni ala-

teeman, joka liittyi varsinaiseen yläkäsitteeseen ja teemaan. Seuraavassa esimerkissä hahmotan aineiston analysoinnin työskentelyprosessiani:

Esimerkki alustavasta yläteemasta: ”*Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos ja sen vaikutus johtajuuteen matalan hierarkian organisaatiossa*”, johon poimin ala-teeman omalle rivilleen: ”*verkostomainen rakenne*”. Tämän jälkeen merkitsin samalle riville kaikki yritykset ja blogitekstit, joissa kyseinen ala-teema ilmeni, esimerkiksi: ”*Yritykset, joissa teema ilmeni: Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7*”, ja ”*Blogitekstit joissa ala-teema ilmeni: A3, B11, B12, B16, B17, C5, D7, E5, E9, E12, E15, F6, F8, G3*”.

Samalla kun merkkasin Excel-tiedostoon yritysblogitekstin numeron, esimerkiksi B12, kopioin suoran lainauksen Word-tiedostoon: ”*Yrityksen 2 toimintaa kuvaa parhaiten verkostomainen organisaatiomalli ja toiminnan sekä organisaatiokulttuurin perustuminen yhdessä tekemiseen. Rakenne on haluttu pitää hierarkialtaan mahdollisimman matalana, ja työntekijöiden itseohjautuvuus on juurtunut syvälle yrityksen toimintatapoihin*”. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä jokaisen suoran ja yksittäisen sitaatin tai lainaukseen pysty jäljittämään.

Luin jokaisen yritysblogitekstin useampaan otteeseen läpi, jotta sain varmasti poimittua kaikki asiat, joissa kerrottiin, puhuttiin ja kirjoitettiin monikollisesta johtajuudesta ja johtajuuskäytännöistä. Taulukossa 8 esitän, ala-teemojen lukumäärät pääteemakohtaisesti.

Taulukko 8 Ala-teemojen lukumäärä

Teema 1. 9 ala-teemaa	Teema 2. 29 ala-teemaa
Teema 3. 22 ala-teemaa	Teema 4. 13 ala-teemaa
Teema 5. 22 ala-teemaa	Teema 6. 11 ala-teemaa
Teema 7. 8 ala-teemaa	Teema 8. 7 ala-teemaa
Teema 9. 8 ala-teemaa	Teema 10. 9 ala-teemaa
Teema 11. 37 ala-teemaa	Teema 12. 13 ala-teemaa
Teema 13. 15 ala-teemaa	Teema 14. 4 ala-teemaa

Temaattisen luokittelun jälkeen lähdin tarkistelemaan, minkä ala-teemojen alla oli eniten yrityksiä (Y1-Y7) ja yritysblogitekstejä. Saturaatio tässä saavutettiin jo noin 50 yritysblogitekstin kohdalla, kun samat teemat alkoivat toistua yritysblogiteksteissä, mutta lisätäkseen tutkimuksen luotettavuutta ja seuratakseni alkuperäistä aineiston analyysin strategiaani analysoin kaikki 89 yritysblogitekstiä.

Asiat jotka toistuivat vain kerran, tai kaksi kertaa esimerkiksi: *Säännölliset keskustelut, jossa tulen kuulluksi ja minua arvostetaan ja tuetaan* (A5), olivat tärkeitä kokonaisuuden kannalta, mutta koska tarkoituksena oli löytää yleisiä yhteisiä yritysblogiteksteistä esiin nousevia teemoja, kyseisiä teemoja ei otettu huomioon lopullisessa aineiston analyysissä. Yhdistelin tässä myös ala-teemoja yhdeksi teemaksi, jotka käsittelivät samaa asiaa, mutta kertoivat tästä eri tavoin, esimerkiksi: *”jatkuva tarkkailu päivittäisessä kommunikaatiossa ja reflektoinnissa”* (A2) *”päivittäisessä viestinnässä pyritään välittömään vuorovaikutukseen kaikkien kanssa”* (B10), muodostin alateemaksi: avoin kommunikaatio ja viestintä.

Neljätoista alustavaa pääteemaa karsiutui lopulta yhdeksäksi lopulliseksi aineiston analyysin pääteemaksi. Näihin yhdeksään pääteemaan päädyttiin, sillä ne kuvasivat monipuolisimmin sitä, miten monikollista johtajuutta ja johtajuutta käytäntöinä yritysblogiteksteissä kuvattiin. Taulukossa 9 on esitetty tutkimuksen aineiston analyysin perusteella määritellyt pääteemat.

Taulukko 9 Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä yritysblogiteksteissä

Hierarkia, johtajuus ja tiimityöskentely
Jatkuva asiakasvuorovaikutus monikollisen johtajuuden ilmentäjänä
Johtajuuden ilmeneminen digitaalisten ympäristöjen ja työkalujen kautta
Kokonaisvaltaisuuden huomioiminen organisaatiossa
Liiketoimintaympäristön muuttuminen
Monikollisen johtajuuden ilmeneminen symbolien ja tapahtumien kautta
Operatiivinen toiminta ja toiminnan kehittäminen
Tilallisuus
Valtaistaminen, vallan jakautuminen ja tieto käytännön toimimisen taustalla

Vaikka temaattista analyysia pyrittiin tekemään mahdollisemman perusteellisesti ja systemaattisesti, olisi toinen tutkija voinut päätyä eri teemoihin kuin nyt valittuihin yhdeksään pääteemaan. Aineiston analyysi tehtiin kuitenkin seuraamalla temaattisen analyysin ohjetta siitä, että aineistosta tulee löytää yleisiä yhteisiä yritysblogiteksteistä esiin nousevia teemoja. Temaattisen analyysin perusteella vastattiin kysymykseen, miten monikollisen johtajuuden ilmenemisestä käytäntöinä puhutaan ja miten se ilmenee blogitekstien välityksellä. Aineiston pohjalta nousseet pääteemat on esitelty seuraavassa pääluvussa 4. Esittelen aineiston analyysin tulokset, jotka johdattelevat analyysissä muodostettuja yhdeksää pääteemaa.

4 Monikollisen johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä

4.1 Yritysblogitekstit

Kappaleissa 4.1.1-4.1.3 kuvataan, minkälaisia yhteisiä piirteitä monikollisen johtajuuden omaavissa yrityksissä tunnistettiin. Kyseisten yhteisten piirteiden löytyminen tutkimuksesta on merkittävää, sillä se luo viitekehyksen monikollisen johtajuuden ilmenemiseen käytäntöinä.

Koska blogitekstin kirjoittajan voidaan katsoa edustavan yritystä, käytän kaikista blogitekstien 74 eri kirjoittajista johdonmukaisesti nimitystä yrityksen edustaja. Esimerkiksi edustaja (B12), viitataan tutkittavaan yritykseen B eli yritykseen numero 2 ja numero 12 blogitekstiin/edustajaan numero 12.

Kappale 4.2 kuvaa johtajuuden ilmenemistä digitaalisten ympäristöjen ja työkalujen kautta. Kappaleessa 4.3 käsitellään kokeilemisen ja epäonnistumisen merkitystä monikollisen johtajuuden organisaatiossa sekä toiminnan kehittämistä, että toimintaa itsessään. Kappale 4.5 käsittelee yritysten asiakkaiden vaikutusta yritysten monikollisen johtajuuden käytäntöihin ja niiden ilmenemiseen. Kappaleessa 4.6 tarkastellaan tilallisuuden vaikutusta monikollisen johtajuuden käytäntöihin ja kappale 4.7 esittää, miten monikollinen johtajuus ilmenee symbolien ja tapahtumien kautta.

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä yritysten edustajat kertoivat, että hierarkia yrityksessä oli erittäin matala ja toiminta liitettiin yhdessä tekemiseen, jossa kaikki organisaation jäsenet tuottivat yhdessä johtajuutta. Perinteisen Tayloristisen liikkeenjohtamisen sijaan puhuttiin johtajuuskulttuurista, monikollisesta johtajuudesta tiimityöskentelyssä (Y1-Y7), palvelevasta johtajuudesta (Y1, Y4, Y5) ja esimiesten sijaan tiimien vastuuhenkilöistä (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5). Taulukko 7 esittää tunnistetut elementit, joissa monikollinen johtajuus ilmenee.

Taulukko 10 Tunnistetut osa-alueet monikollisen johtajuuden ilmenemiseen

Osa-alue, joissa monikollisen johtajuuden toteutuminen ilmenee	Yritys	Blogitekstit
Hierarkia	Kaikki	Esim. A3, B11, B12, B16, B17, C5, D7, E5, E9, E12, E15, F6, F8, G3
Johtajuus	Kaikki	Esim. A3, B11, B12, B16, B17, C5, D7, E5, E9, E12, E15, F6, F8, G3

Tiimityöskentely	Kaikki	Esim. A4, A5, B10, C2, D1, D2, E1, F8, G3
Johtajuuskulttuuri	Y2, Y4, Y5, Y6, Y7	B8, D1, E13, E15, F5, G2
Tiimien vastuuhenkilöt	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	A4, B10, C2, D1, D2, E1
Palveleva johtajuus	Y1, Y4, Y5	A4, D1, E13

Tunnistettujen monikollisen johtajuuden ilmenemisen osa-alueiden lisäksi, kaikkien yritysten edustajat miettivät liiketoimintaympäristön muuttumista. Yritysten edustajat kokivat, että liiketoimintaympäristö on yhä pirstaleisempaa ja nopeammin muuttuvampaa, joka on tehnyt yritysten toiminnasta yhä epävarmempaa (Y1-Y7). Y3:n edustaja kuvasi epävarmuutta seuraavanlaisesti: ”Puhumme sellaisesta epävarmuudesta, jota monet yritykset eivät ole aikaisemmin kokeneet.” (C6).

Epävarmuutta aiheutti Y3:n edustajan mukaan uudet markkinoille tulijat, tunne siitä, että kilpailijat liikkuvat jatkuvasti oman yrityksen edellä samalla, kun asiakkaat hakevat yhä korkeampaa laatua edullisempaan hintaan (C7). Y5:n edustaja koki syy-seuraus -suhteiden arvioimisen hankalaksi jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä: ”Monimutkaisessa ja verkottuneessa ympäristössä suora syy ja seuraus katoavat. Lopputulemien ennustaminen muuttuu mahdottomaksi.” (E1). Y2:n edustajan mielestä nykyisessä liiketoimintaympäristössä kilpailu on kovempaa ja arvaamattomampaa kuin ikinä ennen (B12).

4.1.1 Hierarkia, johtajuus ja tiimityöskentely

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä hierarkia oli matala ja organisaatorakenne muistutti verkostoa. Y2:n edustaja kuvasi yrityksen organisaatorakenteen olevan verkostomainen: ”Y2:n toimintaa kuvaa parhaiten verkostomainen organisaatiomalli ja toiminnan sekä organisaatiokulttuurin perustuminen yhdessä tekemiseen. Rakenne on haluttu pitää hierarkialtaan mahdollisimman matalana, ja työntekijöiden itseohjautuvuus on juurtunut syvälle yrityksen toimintatapoihin.” Y5:n edustajan mukaan samat ihmiset tekevät sekä toteuttavat päätökset: ”Matalahierarkkisessa organisaatiossa, kuten meidän organisaatiossamme, ei erotella niitä, jotka tekevät päätökset ja jotka tekevät asioita päätösten perusteella. Kyseessä ovat samat ihmiset.” (F9).

Kaikkien yritysten blogiteksteissä puhuttiin jossain määrin johtajuudesta. Johtajan perinteisen roolin katsottiin kaikissa yrityksissä muuttuneen. Monikollisen johtajuuden katsottiin vaikuttavan kaikkiin

yrityksessä työskenteleviin henkilöihin. ”*Mikä tahansa, mikä edistää sitä, että yksilö tai joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin, on johtamista.*” (D6). ”*Johtamisessa keskitytään prosessien sijaan ihmisten auttamiseen. Joskus johtaminen taas on sitä, että pysytään vain poissa ihmisten tieltä.*” (Y4, F5). Y2:n nykyisen työntekijän ollessa työhaastattelussa, haastattelijat ilmaisivat, että koko käsite ”johto” tuntui heille vieraalta kyseisessä työpaikassa (B11).

Jaetun johtajuuskulttuurin omaksuminen vaatii yrityksessä toimivilta henkilöiltä uudenlaista toimimista. Johtajuuskulttuuri saattoi aiheuttaa uusille työntekijöille alkuun hämmennystä, kuten Y5:n edustaja kirjoitti: ”*Se, ettei pysty kysymään lupaa tai sanomaan 'minun pomoni' luovat epävarmuutta aluksi. Ihmiset ovat niin tottuneita sanomaan niin. Sen ymmärtäminen, että johtajuus voi olla monikollista, vie hetken aikaa.*” (E5).

Y4:n edustaja taas kuvasi työskentelyn aloittamista yrityksessä näin: ”*Kun aloitin työt Y4:ssä, tein, kuten laumaeläimelle on luontaista - yritin tunnistaa lauman hierarkian ja etsiä ne johtajat, joiden kautta saan oman ääneni kuuluviin. Ja tosiaan se on hankalaa -- ehkä sitä piilotettua hierarkiaa ei ole olemassa, tai sitten kunkin kollegan päässä on omanlaisensa hierarkia.*” (D7).

Y5:n edustaja kertoi, että yrityksen työntekijöitä kuvattiin termillä ’johtotason’: ”*Termiä 'johtotason' käytetään yrityksessä adjektiivina kuvaamaan työntekijöitä. Aluksi erehdyin ja luulin sen tarkoittavan todella kyvykästä. Sitten selvisi, että se todella tarkoittaa kirjaimellisesti johtotason.*” (E15).

Kaikkein yritysten mielestä hierarkkinen organisaatorakenne ja sankarillisuuteen perustuva johtaminen eivät pysty vastaamaan nykypäivän liiketoimintaympäristön muutokseen. Myös ihmisten johtaminen käskyttämällä ja määräämällä nähtiin auttamatta vanhentuneeksi. Y5:n edustajan mukaan: ”*Hierarkia oli ilmiselvästi tarpeellinen askel ihmisen evoluutiossa. Oli. Jätetään se taakse ja seurataan niitä, jotka ovat keksineet seuraavan askeleen.*” (E15).

Kaikissa tutkimuksen yrityksissä työskentely tapahtui nykyään tiimeittäin. Vaikka tiimin kaikki jäsenet osallistuvat johtajuuteen, viidessä yrityksessä tiimillä oli silti erikseen oma vastuhenkilö. Vastuuhenkilöt vaihtelivat projektien mukaan ja vastuutehtävät olivat erilaisia eri yritysten välillä. Y1:n edustajan mukaan tiimin vetäjän rooli oli rakentaa tiimi niin vahvaksi, että se selviäisi myös ilman vastuuhenkilöä (A4). Y4:n edustaja kertoi, että heidän tiimensä vastuuhenkilönä toimii aina koodari tai palvelumuotoilija: ”*Y4:llä ei varsinaisia projektipäälliköitä ole, mutta yksi koodaajista tai palvelumuotoilijoista ottaa aina suuremman vastuun projektin vetämisestä ja asiakkaan kanssa kommunikoinnista.*” (D3). Y1:ssä tiimien vastuuhenkilöt tekivät täysin samaa työtä kuin muut tiimin

jäsenet, mutta heidän roolinsa oli toimia kapteenina, joka osallistui aktiivisesti toimintaan ja varmisti toiminnan yhteisen suunnan (A4).

4.1.2 Valtaistaminen, vallan jakautuminen ja tieto käytännön toimimisen taustalla

Valtaistaminen (empowerment) ja vallan jakautuminen liittyvät sekä vallan, että tiedon jakamiseen. Yrityksen tiedon katsottiin kuuluvan aikaisemmin tiukasti johtoportaan omaisuudeksi. Päätöksentekoa on perusteltu olemassa olevalla tiedolla, ja koska tieto on kuulunut pääasiassa johtajille, ovat he luonnollisesti tehneet yritystä koskevat päätökset. Tiedon avoimuus ja vapaa pääsy tietoon ovat syitä siihen, miksi johtajuus voi jakautua ja ilmetä käytäntöjen kautta. Avoimen tiedon kautta kaikki yrityksen toimijat voivat osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tämä tarkoittaa myös uudenlaista vastuunottoa yrityksen henkilöiltä. Taulukko 8 esittää tässä tutkimuksessa havaittuja vallan ja tiedon jakamisen piirteitä.

Taulukko 11 Vallan ja päätöksenteon eri muodot ja tiedon avoimuuteen liittyvät näkökulmat tarkastelluissa blogiteksteissä.

Vallan muodot	Yritys	Blogitekstit
Valtaistaminen	Kaikki	A4, B1, B10, C1, D6, D9, E1, E9, G2
Yhdessä päättäminen	Kaikki	A1, A2, A4, A11, B2, B6, B10, B16, C3, C7, C13D1, D6, E7, E9, E12, E15, F8 G3
Vastuu ja vapaus	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6	A4, A5, A6, A7, A11, B4, B6, B10, C1, C5, D9, D10, E4, E7, E9, E12, E15, F8
Valta jakautunut	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	A4, B6, C1, C3, C5, D9, E1, E7, E12
Autonomia	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	A2, B4, C7, C8, D3, E1, E8, E12, E15
Demokratia	Y1, Y2	A4, A5, B8, B10, B16
Tiedon avoimuus	Yritys	Blogiteksti
Avoin pääsy tietoon	Kaikki	A1, A2, A5, A11, 2, B1, B16, C1, D9, E9, F8

Tiedon läpinäkyvyys	Y1, Y2, Y3, Y5, Y6	A2, B16, C1, E12, F8
Säännölliset tiedonjakamisen tapahtumat	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7	A2, C5, E12, F2, F7, G1

Kaikissa yrityksissä puhuttiin henkilöiden valtaistamisesta. Yhdeksässä blogitekstissä kerrottiin, että valtaistaminen on monikollisen johtajuuden perusta. Y2:n edustaja korosti sitä, että valtaistetut henkilöt pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä: ”*Kontrollin tilalle luottamus. Valtuutetut yksilöt ja tiimit, joilla on lupa epäonnistua, tekevät ratkaisuja nopeammin, ja heillä on myös mahdollisuus oppia nopeammin palautteesta*”. Y1:n edustaja nosti esiin saman asian: “— *se valtuuttaa heidät tekemään edistäviä päätöksiä ja ajamaan heidän omaa työtään eteenpäin.*” (A4).

Kaikissa yrityksissä päätöksenteko perustui monikollisuuteen kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden kesken. Päätöksenteko koski muun muassa sitä, miten oman työnsä haluaa suorittaa. Y5:n edustaja kuvasi päätöksentekoa seuraavasti: “*Saadakseen aikaan ja hyväksyäkseen päätöksen tiimin ei tarvitse konsultoida johtoryhmäämme tai ketään muutakaan päätoimistoltamme.*” (E12). Y6:n edustajan mukaan päätöksenteon ei aina tarvitse perustua konsensuskseen, sillä harva päätös koskee kaikkia yhtä paljon (F8). Y7:n edustajan mukaan, paras tulos syntyy, kun päätöksenteko hajautetaan niille, joilla on paras asiantuntemus ja halu osallistua (G3).

Avoin pääsy tietoon ja tiedon vapaa käyttäminen nostettiin kaikkien yritysten blogiteksteissä merkittäväksi tekijäksi monikollisen johtajuuden toteutumiselle. Y3:n edustaja kertoi blogitekstissä, että esimerkiksi taloutta koskeva tieto on avoinna koko yrityksen tasolla, kuten myös jokaisen yksittäisen projektin osalta. Y2:n edustajan mukaan avoin tieto auttaa päätöksenteossa, ja tieto on niin pitkälle avointa kuin laki sallii: ”*Yhteisen päätöksenteon ja itseohjautuvuuden kannalta on tärkeää, että toiminta perustuu mahdollisimman läpinäkyvään ja avoimeen tietoon. Tämän vuoksi lähes kaikki tieto on Y2:n työntekijöiden saatavilla, ellei laki tai tiedon luottamuksellisuus sitä estä.*” (B16).

Vapaa pääsy tietoon ja sen käyttäminen tarkoitti Y6:n edustajan mukaan yrityksissä myös sitä, että henkilöiden tuli yhä tarkemmin johtaa omaa toimintaansa: “*Organisaation jäsenten on opittava tietynlainen tiedon filteröinti, tiivistäminen ja kuratointi. Heidän täytyy myös valita omat taistelunsa. Myöntäminen johonkin, tai jopa tiedon omaksuminen, on kieltäytyminen jostain muusta.*” (F8).

Vapaa pääsy yrityksen kaikkeen tietoon toi yritysten edustajien mukaan myös vastuuta. Vastuu ja vapaus nostettiin esiin viidessä yrityksessä ja yhteensä 17:ssä blogitekstissä: *“Tiimeillä Y1:ssä on vastuu, kaikki data ja asiayhteydet, jotta ne voivat tehdä oikean päätöksen, rakentaa oikeat toiminnallisuudet ja keskittyä oikeisiin haasteisiin.”* (A2). Päätöksenteon vastuun tuli Y3:n edustajan mukaan näkyä läpinäkyvissä ja reiluissa päätöksissä (C3). Myös Y5:n edustajan mukaan jokainen työntekijä oli vastuussa siitä, että teki parhaansa auttaakseen asiakkaita ja muita yrityksessä työskenteleviä henkilöitä eteenpäin (E7). Y4:n edustaja pohti valtaa ja vastuuta seuraavasti: *”Avoim ja vapaa kulttuuri antaa yksilölle paljon, mutta on vastaavasti myös vaativa toimintaympäristö ja edellyttää yksilöltä enemmän oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta kuin perinteisempi organisaatiomalli. Valta ja vastuu kulkevat tässäkin käsi kädessä.”* (D9).

Viidessä yrityksessä (Y1, Y2, Y3, Y4, Y6) edustajat kertoivat tiedon olevan läpinäkyvää. Y2:n edustaja pohti digitalisaatiota ja läpinäkyvyyttä. Hänen mukaansa digitalisaatio helpotti läpinäkyvyyttä, mutta läpinäkyvyys ei ollut yrityksessä vain työkalu. Hän kuvaili läpinäkyvyyttä ajatusmaailmaksi, jossa informaatio kuuluu kaikille (B1). Myös Y1:n edustaja kertoi, että heidän yrityksessään ajettiin äärimmäistä läpinäkyvyyttä. Hänen mukaansa yrityksen itseohjautuville tiimeille oli annettu kaikki mahdollinen data, jotta ne pystyivät omistaman oman työnsä ja tekemään järkeviä päätöksiä (A5).

Viidessä yrityksessä järjestettiin viikoittain tai kuukausittain tiedonjakamiseen liittyviä tapahtumia. Yrityksissä Y1, Y2 ja Y5 oli käytössä forum, jossa kaikki jaettavissa oleva tieto oli avointa kaikille. Kyseisen tiedon ajan tasalla pitäminen oli jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön vastuulla (A2, B16, E12).

4.2 Johtajuuden ilmeneminen digitaalisten ympäristöjen ja työkalujen kautta

Digitaalisuus on muuttanut tapaa johtaa, ja se on osaltaan vaikuttanut monikolliseen johtajuuteen ja johtajuus käytäntöinä –ilmiöön. Kaikkien tutkittavien yritysten blogiteksteissä ilmeni johtajuuskäytäntöihin vaikuttavia digitaalisia työkaluja, kuten ohjelmistoja, sekä digitaaliseen toimintaympäristöön liittyviä toimintatapoja ja viitekehyksiä. Tutkittavissa yrityksissä oli käytössä myös erilaisia digitaalisia monikollisen johtajuuden rakentamiseen tarkoitettuja työkaluja.

Y3:n edustajan mukaan digitaalisten työvälineiden tuli olla sellaisia, että ne tukivat ja ohjasivat yhteistyötä ja yhdessä toimimista. Digitaaliset työvälineet kertoivat, kuka teki muutoksia projektiin, minkälaisia muutoksia tehtiin ja miksi ne tehtiin, ilman, että jonkun henkilön täytyi erikseen johtaa

ja kontrolloida toimintaa. Digitaaliset työvälineet myös ohjasivat toimintaa. Ne kertoivat, mitä oli jo tehty ja mitä piti tehdä seuraavaksi. (C9)

Y1:n edustajan mukaan yritykseen oltiin yhdessä luotu 'tavoitteet ja keskeiset tulokset' –ohjelma, OKRs (*Objectives and Key Results*). Ohjelman tarkoituksena oli, että yrityksen jäsenet pystyivät yhdessä pohtimaan, mihin toimintoihin he keskittyivät tietyssä ajanjaksona. Tulokset kirjattiin ohjelmaan, jonka jälkeen ne toimivat toiminnan raameina. Ohjelma laajennettiin myös koskemaan kaikkia tiimejä, jolloin tiimit päättivät yhdessä toimintatavoista ja käytännöistä ja listasivat nämä ohjelmaan. (A5)

Design Sprint antaa ohjeistuksen viiden päivän intensiiviselle työskentelylle. Kolme tutkimuksen yrityksistä kertoi käyttävänsä Design Sprint -metodia projekteissaan ja toiminnassaan (Y4, Y5, Y6). Y4:n edustajan mukaan Design Sprint ohjeisti viikon mittaisen projektin toimintaa kohta kohdalta: mitä heidän piti tehdä ja ottaa huomioon design viikon aikana (D5). Myös Y5:n edustajan mukaan, Design Sprintin idea oli auttaa projektia ennalta määritettyjen päivittäisten toimintojen mukaan fokusoitumaan ja priorisoimaan tiimin työskentelyä (E8).

Y5:n edustaja kuvasi yksityiskohtaisesti, mitä Design Sprintin mukaisesti eri päivinä tehtiin. Ensimmäinen päivä käytettiin projektin tavoitteiden ja käytäntöjen määrittämiseen ja selventämiseen. Ohjeet kirjoitettiin seinälle, jolloin ne loivat käytäntöjä, kuinka toimia viikon aikana. Toinen päivä kulutettiin suunnitteluun ja töiden tekemiseen yksin mutta yhdessä. Design Sprintin kolmantena päivänä tehtiin isoja päätöksiä. Tässä apuna olivat seinille hahmotellut ideat ja käytännöt. Neljäs ja viides designviikon päivä sisälsivät prototyypin suunnittelun ja testaamisen (D5).

Design Sprintissä toimintaa ohjaavat kunkin päivän ajan ennalta määritellyt toimintaohjeet. Design Sprintin aikana projektissa toimivat henkilöt luovat johtajuuskäytäntöjä, määrittelevät, kuinka projekti toteutetaan ja päättävät, kuka tekee mitä ja kuka on vastuussa mistäkin.

Yritys kuusi käytti värikoodattua seurantajärjestelmää, jossa yrityksen kaikki jäsenet kertoivat eri värejä käyttäen työtilanteestaan tai muuten vaan fiiliksistään. Tämän avulla ihmisten oli helppo siirtyä projektista toiseen ja seurata ja muuttaa toimintaa (F2). Y7 yrityksen edustajat kertoivat käyttävänsä erilaisia digitaalisia roolipelejä ja leikkimistä yhdessä (G11).

Tutkittavista yrityksistä kolmessa pelattiin erilaisia digitaalisia pelejä ja leikkejä yhdessä (Y1, Y3, Y7). Y3:n edustajan mukaan työntekemistä suunniteltiin yrityksessä pelaamalla yrityksen itse suunnittelemaa IoT-palveluiden peliä (C12). Pelin tarkoitus oli edistää kaikkien projektiin

osallistuvien henkilöiden ymmärtämistä, säilyttää konkreettisuus IoT:n suunnittelussa sekä tehdä monimutkaisesta yksinkertaista. Peli sisälsi kartoja, kortteja ja 3D-printattuja symbolisia esineitä.

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä oli havaittavissa erilaisia johtamisen trendi-ilmiöitä. Y3:n edustajan mukaan heidän yrityksensä oli sisäistänyt Tealin ja Leanin mukaisen idean johtamisesta: ”*Geneerinen muutoksen suunta organisaatioiden struktuurille nykypäivänä on teollisen vallankumouksen jälkeisen hierarkian purku ja ”uusien” ajattelutapojen, kuten Teal ja Lean, tuominen organisaatiorakenteisiin.*” (F8). Yli puolet tutkittavista yrityksistä kertoivat sisäistäneensä Agile Manifeston ohjelmistokehityksen julistuksen. Y7:n edustajan mukaan Agile Portfolio -johtaminen mahdollistaa modernien yritysten toimintakyvyn 2010-luvun haasteiden keskellä (G2).

Digitaaliset työvälineet, sprintit ja viitekehykset johtavat ihmisiä. Ne ovat joko tarkkoja suuntaviivoja sille, miten asiat tulisi tehdä, tai ne antavat toiminnalle raamit, joiden sisällä tiimit voivat itse sopia kuka tekee mitä ja miten. Uusien rutiininen rakentaminen raamien sisällä saa aikaan johtajuuskäytäntöjä.

4.3 Operatiivinen toiminta ja toiminnan kehittäminen

Kaikki blogitekstit nostivat keskeiseen asemaan yritysten erittäin nopean toiminnan. Nopeus vaikutti kaikkien yritysten toimintoihin. Kaikissa yrityksissä noudatettiin käytäntöä epäonnistu nopeasti — opi nopeasti (fail fast — learn fast). Kyseistä toimintatapaa noudatettaessa yrityksen työntekijät saivat vapaasti kokeilla erilaisia tapoja toimia, johtaa ja ohjata toimintaa sekä kehittää uusia innovaatioita ja liiketoimintaa. Jos uusi käytäntö tai idea ei toiminut, hylättiin se välittömästi. Näin yrityksen toimintaa pystyttiin muuttamaan nopealla syklillä, kun uusia käytäntöjä otettiin nopeasti käyttöön. Samalla saatiin tietoa siitä, mitkä toimintatavat ovat toimivia ja mitkä käytännöt voidaan jättää pois.

Yhteensä kuudessatoista blogitekstissä käsiteltiin toiminnan nopeutta (A1, B1, B2, B4, B7, B12, C7, C8, C12, D1, D4, E8, E9, E15, F6, G2). Y1:n, Y2:n, Y3:n ja Y5:n edustajat kertoivat, että työn tekemistä ohjasi mahdollisimman nopea reagointikyky, tehtävien nopea ratkaisu ja siirtyminen seuraavaan tehtävään. Y2:n edustaja pohti muutoksen mittaamista. Hänen mukaansa muutosten vasteaika haluttiin laskea minuuteissa, eikä enää päivissä (B12). Y2:n toinen edustaja kuvasi nopeuden ohjaavan kaikkia toiminnan eri osa-alueita: ”*Bisnes, kehitys ja ylläpito saavuttavat nopean palauteketjun. Idea viedään nopeasti tuotantoon, toteutuksesta saadaan palautetta ja päästään välittömästi hienosäätämään ideaa sekä toteutustapaa.*” (B13).

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä kannustettiin kokeilemaan ja tekemään myös virheitä. Y5:n edustaja pohti kokeilemista ja ideoiden nopeaa hylkäämistä: *”Lyhyellä aikavälillä on myös paljon helpompi ’tappaa omat kullat’, jos idea ei toimi, kuin silloin, jos ollaan toteutettu pitkään kehitys- tai konseptointiprosessia.”* (E8). Myös Y2:n edustaja kertoi, että heidän yrityksessään piti sada kokeilla, epäonnistua ja oppia nopeasti (B13). Y5:n edustaja pohti oman yrityksensä toimintatavan ja kokeilukulttuurin suhdetta: *”Kokeilukulttuuri vain kasvaa: trendeihin on turhaa lähteä mukaan, täytyy tekemällä löytää se Oma Juttu.”* (F6).

Tutkittavien yritysten edustajat kertoivat varsin avoimesti ja suorasti yrityksen toiminnasta. Y5:n edustaja kuvasi operatiivista toimintaa yrityksessä seuraavasti: *”Pienet, itsenäiset tiimit tarttuvat projekteihin, toimivat läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, kommunikoivat ja tekevät päätöksiä itsenäisesti.”* (E15). Y6:n edustaja kertoi, että heidän yrityksensä toimintatapana oli määrittää haaste yhdessä, keksiä paljon ideoita, päättää mikä niistä ideoista oli kyseisessä hetkessä arvokkain ja jalostaa siitä lopullinen tuotos, jonka arvoa pystyi tutkimaan testaamalla sitä (F7).

Y3:n edustajan mukaan käytännön toimiminen kertoi kaiken olennaisen organisaation kulttuurista: *”Kulttuuri on käytöstämme. Se on teot, jotka suoritamme. Tapa, jolla puhumme ja kohtelemme toisiamme. Tapa, miten käyttäydymme, heijastaa arvojamme ja odotuksiamme itsestämme ja toisistamme. Jokaisen johtajan tärkein tehtävä on näyttää esimerkkiä asioista, joita he toivovat organisaation muiden jäsenten toteuttavan.”* (C7). Y5:n edustaja kuvasi, että yrityksessä oli kaikennäköisiä projekteja ja työskentely tapahtui kaikennäköisin eri tavoin (E5).

Y7:n edustaja kertoi, että heidän yrityksessä käytettiin äänestämistä päätettäessä käytännöistä: *”Äänestämme usein — lopuksi laskemme kaikkien äänet yhteen ja tärkein valitaan seuraavaksi työstettäväksi. Näin saamme nopean priorisoinnin ja myös keskitymme yhteen asiaan kerrallaan (WIP-limit). Asiaa edistetään sitten sen henkilön toimesta, joka siitä ottaa kopin ja etenemistä voidaan seurata weeklyssä.”* (G6).

Y6:n edustaja kuvaili operatiivista toimintaa seuraavanlaisesti: *”Jokainen projekti toimii hienoimmalla tekniikalla, jota oli järkevää käyttää, ja sellaisella tavalla, jonka tiimi oli havainnut parhaaksi kyseiseen projektiin, kyseiselle asiakkaalle ja kyseiseen tilanteeseen.”*(F5). Y5:n edustaja mainitsi lähes kaiken toiminnan perustuvan tietyille käytännöille ja toiminnan olevan yhteisöllistä: *”Y5 — on käytännön yhteisö. Ja kuten kaikissa tilanteissa, olen aina toteuttamassa asioita jonkun kanssa, jonkun jota kunnioitan ja jonka kanssa työskentelemisestä olen kiitollinen.”* (E5).

Käytäntöjä kehitettiin jatkuvasti perustuen saatuun ja annettuun palautteeseen. Palautetta kerättiin niin kollegoilta kuin asiakkailtakin. Kaikkien tutkittavien yritysten toimintaa ohjasi jatkuvasti kertyvä palaute (A2, A4, B1, B4, B8, B15, B16, C5, D9, E1, E8, E9, F1, G2, G3). Y7:n edustaja kertoi, että yrityksen toiminnan läpinäkyvyys mahdollisti jatkuvan realistisen palautteen saamiseen kollegoilta. Palautteen perusteella parannettiin jatkuvasti toimintaa, tarkennettiin strategiaa, ja sen mukaisesti päätettiin seuraavista toiminnoista (G2). Y1:n edustaja kuvaili, että heidän yrityksensä arkkitehtuuri perustui jatkuvaan ja nopeaan palautesilmukkaan asiakkaiden ja tuotekehityksen välillä.

Kaikki tutkimuksessa olleet yritykset korostivat, että käytännöt muuttuivat nopeasti. Esimerkiksi Y7:n edustaja totesi seuraavasti: *”Kuluneiden vuosien aikana olemme kehittäneet ja kokeilleet uusia käytäntöjä ja luopuneet meitä heikommin palvelevista asioista.”* (G1). Myös Y5:n edustaja pohti käytäntöjen jatkuvaa muuttumista: *”On varmasti yhdistäviä piirteitä, mutta ei ole olemassa tietyn tyyppistä projektia, jossa olemme hyviä, ei ole ’Y5:n tapaa toimia’, jota käytämme kaikissa projekteissa eikä myöskään ole tiettyä Y5:n teknistä settiä, joka määrätään asiakkaalle.”* (E5).

Y1:n edustaja kertoi, että heidän toimintaansa ei ohjaa ennalta määritelty ohjekirja, josta voisi tarkistaa kuinka käytännössä pitäisi toimia. Yrityksen jäsenet luovat jatkuvasti itse kyseistä ohjekirjaa ja sen sisältämiä johtajuus käytäntöjä. Myös Y6:n edustaja pohti samaa asiaa: *”Me kaikki teemme työtä suuremmassa kontekstissa, missä painimme toiveiden ja realiteettien välillä, luoden parhaita mahdollisia ratkaisuja käyttäen parhaita mahdollisia käytäntöjä onnistuakseen haasteissa, joista ei välttämättä löydy montaa malliesimerkkiä.”* (F7)

Kaikissa tutkituissa yrityksissä yrityksen työntekijät saivat lähes vapaasti päättää työn tekemiseen liittyvistä käytännön asioista. Y1:n edustaja kuvasi työntekemisen vapautta: *”Täysi omistajuus omaan työhön, autonomia valita omat työtavat, työntekopaikat ja työajat.”* (A2). Myös Y5:n edustaja nosti esiin, että pitkällä aikavälillä heillä oli mahdollisuus määritellä omat roolinsa ja vaihtaa koko uran kehityksen suunta (E15). Y5:n toisen edustajan mukaan, kaikilla yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus avoimesti osoittaa kiinnostuksensa projekteihin ja liittyä niihin (E12). Y7:n edustaja pohti, että heidän yrityksessään oman projektinsa sai valita melko vapaasti ja roolia pystyi vaihtamaan oman osaamisensa ja halujensa rajoissa (D7).

4.4 Kokonaisvaltaisuuden huomioiminen organisaatiossa

Kaikki tutkittavat yritykset nostivat esiin sen, että käytäntöjä ohjasivat myös perhe-elämä ja vapaa-aika: *”Myös kokonaisvaltaisuus näkyy kaikkialla ympärillämme. Ihmisten aika ei enää jakaudu*

voimakkaasti töihin ja vapaa-aikaan, vaan työelämässäkin ymmärretään entistä enemmän se, että ihmiset ovat ajattelevia ja tuntevia olentoja.” (F5).

Tutkimuksen yrityksissä nostettiin esiin terveellinen, tasapainoinen elämä, joka ohjasi toimintaa myös työpaikalla. Yritysten käytännöt oltiin järjestetty siten, että ne mahdollistivat laajasti kotijoukkojen osallistumisen ja huomioimisen esimerkiksi erilaisten kyselyiden kautta. Yhteinen laatu-aika työntekijöiden kanssa nostettiin myös yhdeksi merkittäväksi asiaksi kaikissa tutkittavissa yrityksissä.

Käytäntöjen taustalla vaikutti kokemus siitä, että suorittaminen on merkityksellistä. Yritysten Y2, Y3, Y5, Y6 ja Y7 edustajat nostivat esiin, että heidän yritystään ohjasi ajatus tehdä maailmasta parempi paikka. Yli puolessa tutkimuksen yrityksistä (Y3, Y4, Y5, Y6) niiden edustaja kertoi, että yritysvaluun rooli on muuttunut, eikä toimintaa ohjaa enää ainoastaan omistajien voiton maksimointi, kuten Y3:n edustaja toteaa seuraavassa: *”Vastoin yleistä stereotyyppistä näkemystä, että osakkeenomistajille tuotettua arvoa pitää maksimoida hinnalla millä hyvänsä, hallitus pyrkii maksimoimaan osakkeenomistajille tuotettua arvoa rajoittuen toimimaan siten, että Y3 voi toimia tavalla, joka tekee siitä menestyksekkään nyt ja tulevaisuudessa.” (C2).*

Y6:n edustaja kertoi, että yrityksen kasvu on alusta asti tarkoittanut yritykselle muuta kuin rahaa. Edustajan mukaan yrityksen puhuessa kasvusta, se tarkoitti nimenomaan henkistä kasvua ja jatkoi: *”Meille raha on työkalu, mahdollistaja, polttoaine, happi ja kiihdyttäjä. Ei itse tarkoitus.” (F10).*

Puolet yrityksistä oli tarjonnut kaikille työntekijöilleen mahdollisuuden ostaa yrityksen osakkeita (Y1, Y5, Y7). Y5:n edustaja kertoi, että osakkeenomistajana hän tunsi itsensä yhä sitoutuneemmaksi yritykseen. Hänen mukaansa töiden tekeminen yrityksessä, josta itse omisti osan, oli erittäin motivoivaa (E11). Myös Y1:n edustaja korosti, että osakkeiden omistamisen kautta yrityksiin sitouduttiin tiukemmin, toimittiin vastuullisemmin ja oltiin oikeasti kiinnostuneita yrityksen menestymisestä pitkällä aikavälillä (A3).

Y2:n edustaja kertoi, että heillä työyhteisön jäsenet olivat enemmän kuin töissä. He olivat mission äärellä, toteuttamassa itseään (B12). Myös Y1:n edustaja kertoi, että työn tekeminen ei tuntunut oikeastaan edes työltä, vaan pelaamiselta yhdessä, mistä sai palkkaa (A6). Y2:n edustaja kuvaili työkuultuuria näin: *”Uuden työkuultuurin työpaikat ovat aidosti demokraattisia, työntekijälähtöisiä ja itsenäiseen työskentelyyn sekä ajatteluun kannustavia verkostoja, joissa on samalla kuitenkin läsnä ihana human touch — työllä elää, kutsumusta eletään” (B8).*

Jatkuvasti muutoksessa oleva liiketoimintaympäristö vaatii toimijoilta jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Monikollisen johtajuuden omaavissa yrityksissä jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat osana kaikkea toimintaa. Käytäntöjä kehitetään jatkuvasti oppimisen ja kokeilun seurauksena. Kun kaikilla yrityksen toimijoilla on mahdollisuus osallistua johtajuuteen ja kehittyä yksilöinä myös käytäntöjä kehitetään yhdessä. Aikaisemmin johtaminen ilmeni johdon määräämien käytäntöjen toimeenpanemisen kautta.

Kaikkien yritysten edustajat kertoivat, että individualistisen oppimisen ja kehittymisen taustalla oli itsensä johtaminen (A7, B1, B16,1, D1, D4, D6, D10, E4, E12, E15, F7, F8, G2).

Y1:n edustaja kertoi oppien jakamisesta seuraavalla tavalla: *“Me järjestämme kahden viikon välein kertaustilaisuuksia, ja aina, kun joku on oppinut jotain, minkä he ajattelevat hyödyttävän koko tiimiä he virittävät Tiedonjako-paketin insinööreille tai laajemmin Y1:n tiimille.”* (A11).

Neljässä tutkittavassa yrityksessä (Y1, Y2, Y5 ja Y6) edustajat kertoivat, että oppiminen tapahtui heidän yrityksessään käytännön tekemisellä: *”Ihmiset eivät muuta mentaalista malliaan maailmasta keskustelemalla siitä, heidän tarvitsee kokea muutos uskoakseen ja tunteakseen sen – aloittaaksemme kulttuurin muokkaamisen meidän tulee muuttaa sitä, miten ihmiset tekevät työnsä.”* (C7).

Y1:n edustaja havainnollisti oppimista uuden teknologian omaksumisen avulla. Oppiminen ei tapahdu ainoastaan tiedon jakamisen kautta, vaan se vaatii aina omakohtaista kokemusta ja tekemistä (A11). Y4:n edustaja kirjoitti normatiivisesta oppimisesta, jossa tausta-ajatuksena on, että uudella tavalla tekeminen muokkasi ajattelua ja käytäntöjä, eikä toisin päin: *”Omasta tekemisestä jatkuvasti opiksi ottaminen antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä, jotka perustuvat faktoihin parhaiden arvausten sijaan.”* (E4). Myös Y5:n edustaja kuvasi oppimisen ja tekemisen suhdetta: *”Avain kunnolla toimimiseen on tekemisestä oppiminen. Tällöin rakenna–mittaa–opi -lähestymistapa on hyödyksi. Lähestymistapa ajaa irtautumaan pitkän aikavälin suunnittelusta ja käyttämään kokeiluja työkaluna aavistusten ja odotusten validoimiseksi. Taustalla on ajatus, että ainoa keino tietää, toimiiko jokin asia vai ei, on kokeilla – koska — monimutkaisuutta on vaikea ennakoida.”* (E1).

Kaikissa yrityksissä työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen tukena toimi mentori. Y2:n edustajan mukaan mentorin tarkoitus oli auttaa työntekijöitä oivalluksia virittäviin keskusteluihin ja nivoa nämä oivalluksen palaset selkeäksi kuvaksi (B8). Oppiminen ja kehittyminen tapahtuivat kaikissa yrityksissä yhdessä, kollektiivisena toimintana. Yrityksen jäsenet kehittivät ja opettivat jatkuvasti toisiaan erilaisissa tapahtumissa, virtuaalisesti ja spontaanisti (Y1, Y2, Y4, Y3, Y5).

4.5 Jatkuva asiakasvuorovaikutus monikollisen johtajuuden ilmentäjänä

Asiakas on yhä enemmän mukana palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Kaikissa tutkittavissa yrityksissä edustajat kertoivat, että asiakas ohjaa ja johtaa yhä enemmän yrityksen toimintaa kaikilla osa-alueilla. Käytäntöjä ja toimintatapoja kehitetään jatkuvasti siten, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan yhä paremmin. Asiakas toimii yrityksen arjen strategisena kumppanina.

Kaikkien tutkittavien yritysten edustajat kertoivat, että he työskentelivät jatkuvan asiakaspalautteen keskellä ja kehittivät näin toimintaa ja käytäntöjä jatkuvasti. Työskentely asiakkaiden kanssa sisälsi kuuntelua, johtamista, keskustelua ja ymmärtämistä. Asiakas oli aina toiminnan keskiössä. Taulukko 9 kuvaa arjen työskentelyä asiakkaan kanssa.

Taulukko 12 Monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmeneminen asiakastyön kautta

Asiakkaaseen liittyvä toiminta	Yritykset:	Blogitekstit
Työn tekeminen jatkuvan asiakaspalautteen keskellä	Kaikki	A2, A3, A6, B4, B12, B14, B15, D9, E1, E4, E9, F7, G2, G3
Työn tekeminen asiakasrajapinnassa	Kaikki	A1, A2, A3, A5, A6, B10, B12, B13, B14, C1, D9, E4, E5, E6, E8, E12, E14, E15, F7, G4, G7
Asiakas läsnä palvelun tuottamisessa	Y1, Y2, Y6, Y7	B12
Asiakkaiden johtaminen	Y1, Y2, Y5	A3, A6, A7, A10, B11, B12, B13, B14, B15, D1, E4
Asiakkaiden auttaminen	Y1, Y2, Y3	A2, A7, B8, C8

Kaikista yrityksistä vähintään yksi edustaja kertoi, että työskentely tapahtui tiiviisti asiakasrajapinnassa (A1, A2, A3, A5, A6, A7, A9, B10, B12, B13, B14, C1, D9, E4, E5, E6, E8, E12, E14, E15, F7, G4, G7, Y1). Y1:n edustaja kertoi asiakkaista seuraavasti: *“He työskentelevät vierekkäin insinööriemme kanssa, näyttävät, miten he käyttävät tuotetta ja kertovat, mitkä ominaisuudet tekisivät heidän jokapäiväisestä työstään helpompaa.”* (A2). Y1:n toisen edustajan mukaan yrityksen palveluita ja tuotteita kehitettiin siten, että asiakkaat ohjasivat kehittämistä. Kehitys tapahtui asiakkailta saadun palautteen ja tarpeiden perusteella (A3). A9 blogitekstin kirjoittaja pohti asiakkaiden ja kulttuurin suhdetta: *”Emme voi aliarvioida voimaa, jonka läheiset asiakassuhteet luovat kulttuuriimme.”*

Y2:n edustaja kertoi, että heidän yrityksessään asiakaslähtöisyys tapahtui jalkautumalla asiakkaiden ja palvelunkäyttäjien arkeen. Näin yrityksen työntekijät pystyivät saamaan oikeamman käsityksen asiakkaan tavoitteista ja tarpeista. Tämän jälkeen ideointi ja ratkaisujen suunnittelu tapahtui yhdessä asiakkaan kanssa (B14). Y5:n edustaja kuvasi työjärjestystä asiakkaiden kanssa toimiessa seuraavanlaisesti: *“Astuttaessa asiakasyritykseen tehdään pikainen ja totuudenmukainen sekä kokonaisvaltainen katsaus. Sitten siirrytään selvittämään ja etsimään edessä siintäviä mahdollisuuksia. Asiat pilkotaan pieniin osiin, jotta ohjelmistokehitysrokkistaramme voivat tarttua toimeen.”* (E6).

Y3 edustaja kertoi, että työskentelyn asiakkaan kanssa piti olla mahdollisimman yksinkertaista. Työn tekeminen tapahtui jatkuvasti asiakkaan kanssa siten, että keskityttiin yhteen asiaan kerrallaan. Tehtävien koko minimoitiin ja keskityttiin prototyyppeihin ja konseptointiin. Työtehtävien kasaantumista piti välttää ja tuotoksia tuli julkaista mahdollisemman nopeasti (C8). Y2:n edustaja kertoi, että asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö oli päivittäistä eikä mikään monimutkainen prosessi (B15).

Y2:n edustajan mukaan heidän yrityksensä huomioi onnistuneesti asiakkaan ja työyhteisön: *”En ole aikaisemmin törmännyt tällaiseen työyhteisöön, joka on sisäisesti erittäin aktiivinen ja kantaaottava, mutta muistaa kuitenkin asiakkaan olevan se todellinen palkanmaksaja.”* (B14).

Y6:n edustaja pohti digitaalisten työvälineiden ja käytäntöjen kehittämistä asiakasrajapinnassa työskentelyn kautta: *”Y6:ssa panostamme kovasti luomaan asiakkaidemme kanssa käyttäjäläheisiä palveluita. Tämä motivoi meitä valitsemaan työpajoja, jotka antaisivat meille entistä enemmän työkaluja, joiden kanssa pystymme auttamaan asiakasta olemaan entistä tiiviimmin mukana prosessista alusta asti.”* (F7).

Yrityksissä Y1, Y2 ja Y5 edustajat kertoivat, että työtä kannattaa tehdä fiksummin eikä kovemmin. Kokemus eri projekteista kehitti toimintaa ja käytäntöjä: *“Eri keissien kautta on oppinut tasapainoilemaan budjetin, aikataulun ja laadun välillä entistä paremmin. Tekemiseen on kehittynyt prosessi, joka käytännössä pitää huolta, että asiakkaille tehdään vain niitä asioita, joista on jotain arvoa. Turhaa työtä vältetään.”* (E4). Myös keskustelu ja asiakkaiden havainnointi koettiin tärkeäksi, sillä ihmisten kertomukset ja todellisuus saattoivat olla ristiriidassa (F7).

Y7:n edustaja nosti esiin narratiivien merkityksen asiakkaiden kanssa toimimisessa: *”Narratiiviin pääsee sisälle kuitenkin vain ihmiselle itselleen oleellista tietoa. Parempien palveluiden luominen perustuu niiden helpommin ymmärrettävään narratiiviin. Mikäli ihmiselle tarjotaan oikealla hetkellä*

hänen tarvitsemansa tuki ymmärtää tilannetta, narratiivin syntyminen on helpompaa -- Asiakaskeskeisyys on kaiken toiminnan ajattelua asiakkaan kokemusmaailman kautta.” (G4).

4.6 Tilallisuus

Nykyelämän liiketoimintaympäristössä fyysinen työtila on muuttunut kohti virtuaalisempaa työympäristöä. Työntekemisen ajallisuus ja tilallisuus on muuttunut siten, että asiantuntijatehtäviä voi suorittaa paikasta ja ajasta riippumatta. Tämän tyyppinen työskentely vaatii jatkuvaa itsensä johtamista. Myös tilat ja paikat luovat erilaisia merkityksiä ihmisille. Tilat suunnitellaan nykyään yhä useammin siten, että ne johtavat toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä. Työtilojen viihtyvyyteen panostetaan jatkuvasti, vaikka samalla etätyön tekemisen mahdollisuudet lisääntyvät jatkuvasti.

Yritysten edustajien mukaan työtiloja pyritään kehittämään siten, että ne mahdollistavat yhä paremmin monikollisen johtajuuden jakautumisen koko yrityksen kesken. Y1:n edustaja kertoi, että työpaikka mahdollisti työskentelyn yhdessä eri toimistoista ja aikavyöhykkeistä riippumatta (A5). Myös Y3:n edustajan mukaan lokaalin ympäristön tuli olla sellainen, että työskentely ei ollut ajasta riippuvaista. Myös Y2:n edustaja korosti, että heidän yrityksessään ei ollut väliä missä ja milloin töitä teki (B17). Y5:n edustaja korosti ajankäytön tärkeyttä: *”Aika muistuttaa kuin valkoista, tyhjää tilaa, mieti tarkkaan, kuinka käytät ja täytät sen.” (E8).*

Y2 ja Y5 edustajat pohtivat, että työtilat muistuttivat sodanjohtohuoneita. Y2:n edustajan mukaan ”sodanjohtohuone”, eli työtila oli täynnä tärkeitä karttoja, strategisia suuntaviivoja, statistiikkaa ja raportteja, joita päivitettiin jatkuvasti ja jotka ohjasivat toimintaa (B15). Myös Y5:n edustaja kertoi työtilojen muistuttavan monikollisia sodanjohtotiloja: *”Positiivinen kiireellisyys on hyvin keskeistä, kun tiimi saapuu maanantaina ja alkaa liimailla post-it -lappuja seinille kuin Jackson Pollock. Monikollinen sodanjohtotila on visuaalinen näyte tiimin energiasta. Yhdistyessään konkreettisiin tuloksiin se on kuin raikasta ilmaa isolle osalle yrityksistä.” (E8).*

Kuudessa tutkittavassa yrityksessä yrityksen toimintaa ohjattiin ja johdettiin yhä enemmän tilojen ja tiloihin liittyvien artefaktien kautta (A5, B15, C9, D10, E8, E9, E12, G6). Y6:n edustaja pohti, että tilat mahdollistivat spontaanin johtajuuden, spontaanin tiimien muodostumisen ja dynaamisten tiimien työskentelyn. Tilanteet vaihtelivat ja harvoin yksi henkilö oli paras johtamaan kaikissa skenaarioissa (F8). Eräs Y2:n edustaja kuvasi yrityksen työtilojen pyrkivän noudattamaan samanlaisia periaatteita: *”Projektihuone pitäisi perustaa noudattaen samoja periaatteita. Huone on samanaikaisesti työtila, tapaamispaikka ja tietokeskus.” (B15).*

Tutkittavien yritysten tilat sisälsivät kaikkien edustajien mukaan uusinta teknologiaa. Y3:n edustaja kertoi, että tilat suunniteltiin heidän kehittämänsä pelin avulla (C12). Tilojen suunnittelun apuna käytettiin lämpökarttoja. Lämpökartat kertoivat, missä yrityksen tiloissa vietettiin eniten ja vähiten aikaa. Tämän avulla tilojen suunnittelu pystyttiin toteuttamaan uudestaan siten, että tilojen käyttö perustui niiden täyden potentiaalin hyödyntämiseen. Tilojen käyttöasteen mittaamiseen käytettiin WiFi-laitteita ja IR-sensoreita.

Y3:n edustaja kertoi, että seuraavaksi heidän yrityksessä aletaan mittaamaan myös muita tiloihin liittyviä ominaisuuksia. Yrityksen tilojen kokonaisuutta nimitettiin Smart Office konseptiksi, ja sen tarkoituksena oli tuottaa tiloja, jotka johtavat ja ohjaavat toimintaa: *”Satuimme sopivasti saamaan käsiimme Ruuvitageja. Nämä pikku majakat antoivat meille mahdollisuuden asentaa ympäristön monitorointijärjestelmän, jolla pystyimme seuraamaan esimerkiksi lämpötilaa ja kosteutta kokoushuoneissamme ja muissa tiloissa. Pitkällä aikavälillä tageja tullaan käyttämään huonekohtaisen materiaalin tarjoamisessa hyödyntäen tagien eri ominaisuuksia.”* (C12).

Y2:n edustaja kertoi, että tussi- ja liitutaulut ja printatut Excel-tiedostot olivat helppo ja tehokas tapa esittää metrisiä tietoja. Metriset tiedot ohjasivat ja johtivat toimintaa ja toiminnan suuntaamista tiettyyn osa-alueeseen. Edustajan mukaan oli tärkeää, että esillä oleva data oli aina ajan tasalla olevaa, selkeää, näkyvää ja selitetty kaikille (B15). Myös Y1:n edustaja kertoi, että yritys käytti fyysistä tussitaulua seuraamaan käynnissä olevaa työtä ja visualisoimaan päivittäisen työn pullonkauloja (A12).

4.7 Monikollisen johtajuuden ilmeneminen symbolien ja tapahtumien kautta

Kuudessa yrityksessä nostettiin esiin symboleiden merkitys (A6, B11, C3, D8, E5, E15, F1, F2). Yrityksissä oli erilaisia symbolisia tuotteita ja hahmoja, esimerkiksi eläimiä, joiden kerrottiin olevan tärkeitä yrityksen jäsenille. Y2:n edustaja kertoi, että he valmistivat omaa juomaa, joka kuvasi myös yrityksen asenneilmastoa: *”Paitsi että se on erittäin hyvää, on myös oluen viesti käynyt hyvin kirkaaksi. Olen sisäistänyt mitä on kehtaaminen ja miten se liittyy Y2:n jäsenenä olemiseen. Jos havaitset parantamista vaativia kohteita tai viihtyvyyttä lisääviä asioita niin kehtaa, uskalla, mene ja tee asialle jotain.”* (B11).

Yrityksessä kuusi, edustaja kertoi, että tietty eläin oli heidän yrityksessään erityisen tärkeä symbolisesti. Eläimestä oli maalattu tauluja, ja sen figureja oli muovailtu muovailuvahasta. Eläintä piirrehtiin jatkuvasti valkotauluille ja paperin kulmiin, ja siitä oli tehty tarroja, lakua ja muita esineitä: *”On sen historia silti pitkä. Se on pidempi kuin yritys itse. Tarina alkoi kuulemma jo edellisten*

työpaikkojen ajoilta, jonkun ihastuttua kyseistä eläintä kuvaamaan symboliin ja alettua piirtelemään niitä valkotauluille. Sitten piirtelijöiden määrä kasvoi.” (F2).

Monen blogitekstin kautta kävi ilmi, että yritysten edustajat liittivät työpaikkansa vahvasti omaan identiteettiinsä. Lisäksi tarkasteltujen yritysten edustajat osallistivat itsensä usein osaksi joukkoa, käyttämällä termiä YX:läinen (vrt. suomalainen) (B11, C3, D8, E5, F3).

Tutkittavissa yrityksissä, kaikki yritysten edustajat kertoivat, että erilaiset tiedonjakamiseen ja oppimiseen liittyvät tapahtumat olivat tärkeitä. Tapahtumia järjestettiin yrityksissä vuosittain, kuukausittain ja viikoittain. Y1, Y2, Y5, Y6 ja Y7 yritysten edustajat kertoivat, että yrityksissä järjestetään viikoittain tiedonjakamistapahtumia tai työpajoja (A2, C5, E12, F2, F7, G1).

Yrityksessä 1 tiedonjakamistapahtumia järjestettiin maanantaisin ja perjantaisin. Tapahtumissa asiakkuustiimit jakoivat tietoa asiakkaista ja siitä, mitä asiakkailta oltiin opittu. Tämän tiedon perusteella kehitettiin uusia toimintatapoja työskentelyyn ja uusia elementtejä palveluihin, joista jälleen kerättiin palautetta (A2).

Y5 edustaja kertoi, että heillä järjestettiin viikoittainen yrityksen talouteen perustuva tiedonjakamistapahtuma. Tapahtuman tarkoitus oli se, että yrityksen jäsenet näkivät, miten talous ja päätökset tehtiin tietyssä bisnes kontekstissa (C5). Myös Y5:ssä edustaja totesi, että heillä järjestetään kuukausittainen tiedonjakamistapahtuma yrityksen taloudellisesta tilanteesta (E12).

Y6:n edustaja kertoi johtamiskäytäntöjen kehittämiseen liittyvistä tapahtumista: *”Esimerkiksi kulttuurimme kehittämiseen pidämme viikoittain avoimen Magellan-afterworkin, jossa työstimme yhteisiä kulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin liittyviä asioita eteenpäin.” (G1).*

Kaikki tutkimuksessa tarkastellut yritykset olivat kasvuyrityksiä. Yritykset olivat kasvaneet erittäin nopeasti niin liikevaihdon kuin henkilöstön osalta. Jatkuva kasvaminen vaikutti kaikkien yritysten edustajien mukaan siihen, että käytännöt ja toimintatavat muuttuivat ja kehittyivät jatkuvasti. Y1:n edustaja kiteytti kasvun ja kehittymisen seuraavanlaisesti: *“Emme ole koskaan valmiita, ja kun kasvamme, meidän täytyy parantaa käytäntöjämme — korostamme tarvetta päivittää työsopimuksia tarvittaessa, kohdistumista asiakkaisiin ja kaikkia tapoja, joilla voimme tehdä kollegojemme elämän paremmaksi.” (A12).*

5 Lopuksi

Tässä kappaleessa ja sen alaluvuissa esitän tutkimuksen yhteenvedon. Kappaleissa 5.1 ja 5.2 esitän ja kuvaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä esitän tutkimuksen kontribuution aiempaan teoriaan. Tutkimuksen luotettavuutta pohdin alaluvussa 5.3, jossa huomioin tutkimuksen uudenlaisen aineiston, yritysblogitekstien, asettamat haasteet ja mahdollisuudet tutkimukseen. Viimeisessä kappaleessa esittelen tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimus asemoituu monikollisen johtajuuden johtajuuskäytäntöjen tutkimuskenttään ja se lisää tietämystä miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä yritysblogiteksteissä. Tutkimuksen taustaoletuksena oli liiketoimintaympäristön pirstaleisuus, johtajuuden kontekstisidonnaisuus ja arkipäiväisyys. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Miten monikollinen johtajuus ilmenee käytäntöinä yritysblogiteksteissä?* Päätutkimusta täydensivät alatutkimuskysymykset: *Miten yritysblogeissa kuvataan organisaation monikollisen johtajuuden käytäntöjä? Miten monikollinen johtajuus kerrotaan osaksi organisaation toimintaa? Miten yrityksen monikollista johtajuutta rakennetaan yritysblogien välityksellä? Ketkä tai mitkä asiat rakentavat monikollista johtajuutta?*

Tutkimuksen tulokset tukivat monikollisen johtajuuden kontekstisidonnaisuutta sekä liiketoimintaympäristön vaikutuksia johtajuuteen. Tutkimus osoitti, että johtajuus käytäntöinä muuttuu ja vaihtelee jatkuvasti tilanteesta riippuen. Johtajuus ilmenee käytäntöinä arjen toiminnassa. Käytännöt voivat olla joko hetkellisesti pysyviä tai jatkuvassa muutoksessa.

Tutkimus osoittaa, että yritysblogeissa kuvataan monikollisen johtajuuden käytäntöjä yksilöllisen ja kollektiivisen toiminnan kautta. Oppiminen ja itsensä kehittäminen tapahtuvat yksilöllisesti, mutta samalla yrityksen jäsenet opettavat ja kehittävät jatkuvasti myös toisiaan. Tutkimus vahvistaa käsitystä monikollisen johtajuuden toteutumisesta kollektiivisen vuorovaikutuksen kautta.

Monikollinen johtajuus käytäntöinä kerrotaan osaksi organisaation toimintaa yrityksen tarinoiden, esimerkkien ja symbolien kautta. Yrityksien blogiteksteissä kerrotaan siitä, mitä ja miten yrityksessä toimitaan. tarinat perustuvat avoimuuteen: toimimme näin ja se tekee meistä tällaisen yrityksen. Tutkimus sisälsi seitsemänkymmenen neljän eri ihmisen narratiivin jaetusta johtajuudesta. Jokainen narratiivi on subjektiivinen näkökulma jaetusta johtajuudesta, vaikka narratiivien päämääränä on luoda kuva yrityksessä yhdessä luoduista johtajuus käytännöistä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös

yriytsten symbolien merkitys. Symbolit luovat merkityksiä toiminnalle, tarjoavat inspiraation ja ovat näin mukana luomassa johtajuus käytäntöjä.

Empiiriset tulokset yhdessä kirjallisuuskatsauksen kanssa vahvistavat käsitystä, että monikollinen johtajuus sisältää valtaistamisen ja vallan jakautumisen. Kun yrityksen kaikilla jäsenillä on valta omasta työstään, luo jokainen yrityksen jäsen omia tapoja tehdä työtä ja johtaa itseään. Kommunikoimalla nämä käytännöt näkyviksi, neuvottelevat yrityksen jäsenet yhteisistä käytännöistä.

Tiedon avoimuus ja vapaa pääsy tietoon nousivat tämän tutkimuksen mukaan syiksi sille, miksi johtajuus voi jakautua ja ilmetä käytäntöjen kautta. Avoin tieto mahdollistaa, että kaikki yrityksen toimijat voivat osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tämä tutkimus vahvistaa, että tiedon läpinäkyvyys vaatii myös uudenlaista vastuunottoa ja kokonaisvaltaista itsensä johtamista yrityksen henkilöiltä.

Tutkimus osoitti, että monikollinen johtajuus käytäntöinä voi muuttua jatkuvasti ja johtajuuden käytäntöjä on myös tarkoituksellista jatkuvasti kehittää, rakentaa ja kyseenalaistaa. Tutkimus osoitti, että käytäntöjä rakennetaan tiimeissä ja projekteissa jatkuvan asiakkailta ja kollegoilta saadun palautteen avulla. Johtajuuskäytäntöjä rakennetaan digitaalisten toiminta-alustojen ja tietojärjestelmien avulla. Sergi (2016) kutsuu tällaista johtajuuden rakentumista johtajuuden ilmenemiseksi materiaalisuuden kautta.

Tämän lisäksi tutkimus osoitti, että käytäntöjä rakentavat symbolit, tapahtumat ja tilallisuus. Edellä luetellut monikollisen johtajuuden käytäntöjen rakentamiseen liitettävät elementit ilmentävät sen aikaisia johtajuus käytäntöjä ja niitä tutkimalla voidaan havaita erilaisia käytäntöjä. Käytännöt vaihtelevat eri yrityksissä ja tilanteissa. Tästä johtuu monikollisen johtajuuden käytäntöjen kontekstisidonnaisuus.

Tutkimuksen perusteella digitaaliseen muotoon kirjoitetut ohjeistukset, viitekehykset, työvälineet ja pilvipalvelut antavat yrityksessä työskenteleville henkilöille raamit, joiden sisällä työntekeemisestä voi päättää vapaasti. Monikollista johtajuutta rakennetaan digitaalisessa muodossa olevien ohjeiden, työvälineiden ja viitekehysten kautta. Tutkimuksen perusteella johtajuuskäytäntöinä vaihtelevat eri projektien, tiimien ja yritysten välillä. Lisäksi tutkimus osoitti, tiimin merkityksen johtajuus käytäntöjen rakentumisissa. Kun tiimi aloittaa työskentelyn, sopii tiimi itse käytännöistä ja kirjaa nämä tyypillisesti tiettyyn ohjelmaan.

Tutkimus osoitti, että yritysten yhteisten viikoittaisten ja kuukausittaisten tapahtumien merkitys on suuri johtajuus käytäntöjen rakentumiselle. Niissä sovitaan ja keskustellaan yhdessä yrityksen tulevaisuudesta: minne olemme menossa, mitä tehdä toisin, mikä on tämänhetkinen strategia, pitääkö strategiaa ja käytäntöjä muuttaa ja kuka tekee mitä. Tutkimuksessa ilmeni, että yhteiset, avoimet tapahtumat luovat puitteet johtajuus käytäntöjen sopimiselle ja käytäntöjen rakentamiselle.

Tutkimuksessa oli havaittavissa, että yritysten tilat ja tilallisuus ovat nousseet yhä merkittävämmiksi tekijäksi monikollisen johtajuuden käytäntöjen rakentumisessa. Tilojen kautta yritykset pyrkivät mahdollistamaan yhä avoimemman tiedonkulun ja läpinäkyvyyden. Tiedonkulun läpinäkyvyys taas rakentaa osaltaan johtajuus käytäntöjä. Tutkimuksen mukaan tiloihin liitetään materiaalisuutta, kuten tulostettuja dokumentteja, asiakirjoja, piirustuksia ja kuvioita, joiden katsotaan osaltaan rakentavan johtajuus käytäntöjä. Tämä tutkimus vahvistaa, että tutkittaessa materiaalisuutta, toimija (agency) voidaan laajentaa koskemaan muitakin kuin inhimillisiä toimijoita.

Tutkimus osoitti, että monikollinen johtajuus viestitään ja kerrotaan blogiteksteissä osaksi yritysten arkipäiväistä toimintaa. Yritykset viestivät jatkuvasti muuttuneista johtajuus käytännöistä ja niiden sisällöstä. Blogitekstien välityksellä yritysten edustajat kertoivat, miksi joku tietty käytäntö toimii erityisen hyvin yrityksessä, tai miksi jostain käytännöstä oli luovuttu. Viestintä perustui jatkuvaan vuoropuheluun jo aikaisemmin julkaistujen blogitekstien kanssa ja se viestittiin osaksi koko yrityksen toimintaa.

Tutkimusta voi pitää merkittävänä, sillä siinä sovellettiin uudenlaista näkökulmaa johtajuustutkimukseen. Monikollista johtajuutta on haasteellista havaita ja tutkia, sillä se esiintyy, syntyy ja muodostuu yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, mutta samalla se on jotain abstraktia. Tämän takia monikollista johtajuutta ja käytäntöjä on haasteellista tutkia empiirisesti. Monikollisen johtajuuden tutkiminen blogitekstien kautta olikin myös uusi tapa lähestyä monikollista johtajuutta ja käytäntötutkimusta, joka tekee tutkimuksesta merkittävän ja uniikin.

5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkimus lisää tietoa siitä, miten eri tavoin monikollinen johtajuus ilmenee ja rakentuu johtajuus käytännöissä. Johtajuus käytäntöjen ilmenemistä ja rakentumista on tutkittu vasta vähän monikollisen johtajuuden aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämä tutkimus tukee aiempien tutkimusten (esim. Sergi, 2016, 113) johtajuus käytäntöjen kontekstisidonnaisuutta, arkipäiväisyyttä ja kollektiivisuutta.

Lisäksi tutkimus noudattelee monikollisen johtajuuden toimijoiden (agency) roolin käsitteen laajentamista ja vahvistaa näin Sergin (2016) ja Simpsonin (2017) toimijan roolin laajentamista. Toimijan käsite laajennettiin tutkimustulosten perusteelle koskemaan myös materiaalisuutta ja ei-inhimillisiä toimijoita, kuten digitaalisia ohjeistuksia ja tietojärjestelmiä. Tutkimus noudattelee Raelinin (2016,6) esittämää näkemystä siitä, että tilanteen toimijat luovat yhdessä johtajuutta.

Vastaavasti tutkimuksessa käy ilmi johtajuuden ilmeneminen ja virtaaminen aktiviteettien kautta. Näin ollen tutkimus osaltaan tukee teoriaa monikollisen johtajuuden virtaamisesta aktiviteettien kautta (Raelin, 2016b, 128). Eri aktiviteetteja nimetään, määritetään, koetaan ja reflektoidaan yhdessä. Yrityksen toimijat päättävät yhdessä eri aktiviteettien kautta, miten työ tuotetaan ja rakennetaan. Roolit ja säännöt suunnitellaan yhdessä ja toiminta perustuu jatkuvalla reflektoinnille. Lisäksi tutkimus tukee teoreettista näkökulmaa monikolliseen johtajuuteen, jossa ihmiset kollektiivisesti puhuvat, ajattelevat, kiistelevät, toimivat ja leikkivät yhdessä (Sergi, 2016, 117). Tutkimus on lisännyt myös tietoa artefaktien ja materiaalisuuden merkityksestä monikollisen johtajuuden ilmenemisessä, kuten myös Raelin (esim. 2016) on tutkimuksissaan todennut.

Tutkimuksessa on havaittavissa piirteitä Drathin ym. (2008) esittämästä DAC-ontologiasta. Tutkittavissa yrityksissä luodaan yhdessä tavoitteet, missio, strategia ja aikomukset (direction). Tietoa jaetaan jatkuvasti ja tiedon jakaminen ja läpinäkyvyys ovat tärkeässä roolissa, joka tukee Drathin ym (2008) näkemystä tietämyksen jakamisesta (alignment). Myös resurssien organisoimisesta projektien ja tiimien välillä neuvoteltiin yhdessä. Tutkimus noudatteli myös Drathin teorian osaa kollektiivisesta sitoutumista (commitment), joka ilmenee tutkimuksessa esimerkiksi tavalla puhuttaessa jatkuvasti ”me” muodossa. Tämän lisäksi tutkimus noudattelee näkemystä, jossa monikollisen johtajuuden katsotaan haastavan perinteiset toiminnalliset ja identiteettiperusteiset roolit, joka myötäilee samalla myös DAC-ontologian teoriaa.

Johtajuus käytäntöjen tutkimista blogitekstien välityksellä ei ole aiempaa tutkimusta. Tämä tutkimus tukee Powellin (2016, 102) näkemystä siitä, että teknologian ja internetin kehittyemisellä on vaikutus myös tieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin yritysten nettisivuilta ja saatuja narratiiveja käyttäen saatiin relevantti tutkimustulos. Lisäksi tutkimus omalta osaltaan tukee näkemystä siitä, että yritysblogit sisältävät tietoa yrityksen päivittäisistä käytännöistä (Powell, 2016, 109) ja niiden avulla voidaan tutkia yrityksen aktiviteetteja, epävirallisia suhteita sekä vaikeasti havaittavia ilmiöitä. Lisäksi tutkimus on tuonut monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemisen keskiöön yritysten digitaaliset työkalut.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoitus oli osaltaan tuoda monikollisen johtajuuden tutkimuskenttään uusia näkökulmia siihen, miten eri tavoin monikollinen johtajuus käytäntöinä ilmenee ja luoda näin myös tärkeitä jatkotutkimusaiheita. Tutkimusta, joka on tehty perustuen internetin ja teknologian hyödyntämiseen, luo tieteellisen tutkimuksen arviointiin uusia haasteita. Kuitenkin perinteinen tapa arvioida laadullista tutkimusta on tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen luotettavuuteen, tutkimusmenetelmien tarkoituksellisuuteen ja tutkimuksen ristiriidattomuuteen (Koskinen ym, 2005). Reliabiliteettia voidaan Koskisen (ym 2005) mukaan arvioida tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen validiteetti kertoo siitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Sekä sitä, ovatko tutkimukset tulokset ja tulkinnat yhteneviä mitatun asian kanssa (Koskinen ym, 2005). Validiteettia mitataan tyypillisesti sisäisen ja ulkoisen validiteetin kautta. Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla viitataan tulkinnan ristiriidattomuuteen ja loogisuuteen. Tässä tutkimuksessa on pyritty takaamaan tutkimuksen sisäinen validiteetti aineiston suurella koolla ja aineiston johdonmukaisella analyysillä. Tulokset on pyritty esittämään mahdollisemman huolellisesti ja systemaattisesti ja ne perustuvat teorian ja empirian jatkuvaan vuoropuheluun. Ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimuksen yleistettävyyteen. Voiko tulkintaa yleistää muihin tapauksiin (Koskinen ym, 2005). Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko koostuu pääsääntöisesti korkeasti koulutetuista, IT-alan asiantuntijoista, joten tutkimustulosta ei voi suoraan yleistää koskemaan monikollista johtajuutta eri toimialoilla. Koska tutkimustavoite ei ollut tuottaa kaikkiin konteksteihin yleistettävää tietoa, oli kvalitatiivisen ja narratiivisen tutkimusotteen käyttäminen perustelua. Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi tutkimuksen arviointiin käytetään tarkoituksenmukaisempia Powell (2016, 117) arviointiperusteita.

Ensimmäinen arviointi liittyy tutkimuksen sujuvuuteen ja joustavuuteen. Powell (2016, 117) mukaan yritysten nettisivujen dynaamiset päivitykset ja jatkuva sisällön muuttuminen voivat muuttaa tutkimukseen kerättyä tutkimusaineistoa. Tämä tutkimuksen arviointiin liittyvä haaste ratkaistiin tallentamalla kaikki tutkimuksen aineistona käytetyt yritysblogitekstit word-tiedostoon ja tulostamalla yritysblogitekstit. Toinen tutkimuksen arvioinnin haaste liittyy mustaan laatikkoon, joka tarkoittaa epäselvyyttä siitä, kuka luo, päivittää ja käyttää nettisivujen sisältöä. Tähän tutkimukseen kerätyt blogitekstit oltiin julkaistu yrityksen edustajan koko nimellä. Nimen lisäksi blogitekstien yhteydessä kerrottiin kirjoittajan roolista yrityksessä. Tutkittavat yritysblogitekstit olivat avoimia kaikille yrityksestä kiinnostuneille henkilöille.

Kolmas Powellin (2016, 117) esittämä tutkimuksen arviointiin liittyvä elementti on tutkimuksen vilpillisyys. Vilpillisyys tarkoittaa strategisesti suunnitellun sisällön julkaisemista, jonka avulla yrityksestä halutaan antaa vain tietty vaikutelma. Yritysblogitekstien yhtenä tarkoituksena voi olla houkutella osaavaa työvoimaa yritykseen positiivisen mielikuvan antamisella yrityksen toiminnasta ja käytännöistä. Tutkimuksessa käytetyistä blogiteksteistä mikään teksti ei suoraan käsitellyt syitä, miksi hakea yritykseen töihin. Vaikka joidenkin blogitekstien yhtenä tarkoituksena olisikin ollut työpaikan markkinointi kertomalla yrityksen käytännöistä, sopi blogitekstin käyttäminen silti tutkimuksen aineistoon, sillä blogitekstiä voi pitää tietynlaisena totuutta edustavana narratiivina.

Kontekstisidonnaisuus liittyy rajoitettuun vertailukelpoisuuteen ja siihen, että organisaatioiden toimialat ovat erilaisia (Powell, 2016, 117). Kontekstisidonnaisuuden arviointi tutkimuksen luotettavuuden kannalta on varsinkin tässä tutkimuksessa erityisen tärkeää. Kontekstisidonnaisuuden arvioinnin luotettavuutta tukee tutkimuksen päätös tutkia vain yhtä toimialaa: IT-alaa. Tutkimukseen valittiin suomessa 2000-luvun jälkeen perustettuja IT-alan kasvuyrityksiä, joissa työtehtävät ovat asiantuntijatehtäviä. Tämä rajoittaa kuitenkin tutkimuksen yleistettävyyttä (Powell, 2016 & Koskinen ym, 2005). Tutkimuksessa olleista yrityksistä kuusi seitsemästä edustaa kuitenkin globaalisti toimivaa kansainvälistä yritystä ja kolmesta yrityksen edustajaa, edustivat mahdollisen suomenkansalaisuuden lisäksi, myös muita maailman kansallisuuksia. Tutkimus on tehty maassa, jossa vallitsee, individualistinen ajattelutapa, joka rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä kollektiivisuuteen perustuviin maihin.

Viides arvioinnin elementti on kompleksisuus. Yritysten korkea informaation taajuus, moninkertainen media ja tiedostojen isot koot, aiheuttavat tutkimuksen arvioinnille haasteita. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään yritysten nettisivuilla julkaistuja yritysblogitekstejä. Tarkoituksena oli vaihtoehtoisesti tutkia myös yritysten julkaisemia Great Place to Work Instituten kehittämiä organisaatiokulttuurin Culture Audit analyyssejä (www.greatplacetowork.fi). Koska seitsemänkymmenen neljän eri edustajan narratiivien avulla saavutettiin kuitenkin tutkimuksen saturaatio, päätettiin olla käyttämättä Culture Audit tekstejä. Lisäksi Culture Audit analyysia ohjaa ennalta määritellyt kysymykset ja ohjeet. Kun taas blogiteksteissä käsitellään aiheita laidasta laitaan, ilman tiettyä yleisesti asetettua tarkoitusta ja päämäärää. Samalla pystytään vastaamaan Powellin (2016, 117) esittämään tutkimuksen arvioinnin rajoitukseen tiedostojen valtavasta määrästä. Powellin mukaan perustelemalla ja selittämällä, miksi tutkimuksessa käytettiin aineistoina ainoastaan yrityksen blogitekstejä, lisää tutkimuksen arvioinnin luotettavuutta.

Viimeinen tutkimuksen arviointiin käytettävä elementti on näytteenottaminen. Kaikki organisaatiot eivät ole Onlinessa, eikä URL: ien luettelointi reflektoi koko populaatioita. Kuten jo aikaisemmin totesimme, tutkimusta ei voi yleistää koskemaan kaikkia monikollisen johtajuuden omaavia yrityksiä. Kuitenkin teoreettisen näytteiden eli narratiivien systemaattisella esittämisellä, pyrittiin ratkaisemaan myös tämä tutkimuksen arvioinninkriteeri.

Narratiivinen tutkimusote asettaa rajoitteita tutkimuksen reliabiliteetille ja validiteetille, mutta koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut tuottaa kaikkiin konteksteihin yleistettävää tietoa, oli narratiivisen tutkimusotteen käyttäminen perustelua.

Tutkimuksen arviointiin on myös muita lähestymistapoja. Riesmman (1993, 65) puhuu luotettavuudesta (trustworthiness), ennemminkin kuin totuudesta (truth) arvioitaessa tutkimusta. Näiden välillä on keskeinen semanttinen ero, sillä totuus nojaa objektiiviseen todellisuuteen, kun taas luotettavuudella tarkoitetaan prosessin siirtämistä ja kokemista sosiaalisessa maailmassa. Tämän tutkimuksen arviointi perustuu luotettavuuteen, ennemminkin kuin totuuden arvioimiseen. Tutkittavien yritysblogitekstien edustajat kuvaavat narratiivien avulla, miten monikollisen johtajuuden prosessit koetaan ja siirretään sosiaaliseen maailmaan.

Riesmman jakaa narratiivisen tutkimuksen arvioinnin neljään eri lähestymistapaan (Riessman, 1993, 65-68). Tutkimuksen vakuuttavuus liittyy siihen, onko tulkitseminen perusteltua ja uskottavaa. Vakuuttavuus liittyy myös siihen, kuinka hyvin teoreettiset väitteet tukevat tutkimuksen tuloksia ja miten vaihtoehtoiset tulkinnat datan perusteella otetaan huomioon (Riessman, 1993, 65-68). Tämän tutkimuksen empiiriset tulokset tukevatkin tutkimuksen teoriaa. Tulkitsemisen perustelemiseen pyrittiin vastaamaan esimerkiksi aineiston isolla koolla. Tulkitsemalla, miten kahdeksassakymmenessäyhdeksässä yritysblogitekstissä kuvataan monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemistä, pyrittiin minimoimaan tutkijan oma tulkinta aiheesta. Vain niitä tutkimustuloksia nostettiin esiin, jotka toistuivat useampaan kertaan yritysblogiteksteissä.

Tutkimuksen johdonmukaisuus liittyy siihen, ovatko tutkimuksesta tehty tulkinnat muutakin kuin vaan tilapäisiä. Vaikka tutkimuksessa selvisi, että johtajuus käytännöt muuttuvat alati, ilmentävät tutkimuksessa tunnistetut elementit materiaalisuus, symbolit, tapahtumat, tilallisuus monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemistä.

Riessmanin mukaan (1993, 67) johdonmukaisuuden tulee liittyä Agarin ja Hobbsin (1982) esittämään kolmeen elementtiin, jotka ovat globaalisuus, lokaalisuus ja teemallinen kontekstisidonnaisuus. Tutkimuksen arviointi perustuu globaalisuuteen, jossa globaali koherenttius viittaa yleisiin

tavoitteisiin, joita kertoja pyrkii saavuttamaan kielen avulla. Tämän tutkimuksen yleiseen tavoitteeseen pystyttiin vastaamaan käyttämällä yrityksen edustajien kirjoittamia narratiiveja. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin kielen, toisin sanoen narratiivien avulla monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemisestä.

Lokaali koherenttius liittyy siihen, mihin kertoja pyrkii vaikuttamaan narratiivilla itsellään. Koska tämän tutkimuksen aineistona käytettiin valmiiksi julkaistuja blogitekstejä, sisältävät ne erilaisia vaikuttavuuden pyrkimyksiä. Koska edustajat eivät lähtökohtaisesti tienneet, että blogitekstejä voitaisiin myös käyttää tieteellisessä tutkimuksessa, lisää tämä tutkimuksen lokaalia koherenttiutta. Lokaali koherenttius sisältää myös esimerkiksi kielellisten tyylikeinojen avulla tapahtumien sitomisen toisiinsa. Tutkimuksen yksi tarkoitus olikin selvittää, miten monikollinen johtajuus kerrotaan osaksi organisaation toimintaa, johon jo aiemmin tuloksissa viitattiin arkipäiväisen toiminnan kuvaamisella.

Viimeinen Agarin ja Hobbsin (1982) esittämä koherenttiuden elementti liittyy tutkimuksen kontekstiin. Samaan monikollisen johtajuuden kontekstin liittyvät asiat olivat tässä tutkimuksessa toistuvia, joka lisää Agarin ja Hobbsin mukaan tutkimuksen koherenttiutta. Tutkimuksen arviointi perustuu globaalisuuteen, jossa globaali koherenttius viittaa yleisiin tavoitteisiin, joita kertoja pyrkii saavuttamaan kielen avulla (Agar ja Hobbs). Tämän tutkimuksen yleiseen tavoitteeseen pystyttiin vastaamaan käyttämällä yrityksen edustajien kirjoittamia narratiiveja ja saavuttamaan kielen avulla tutkimuksen tavoitteet kuvata monikollisen johtajuuden käytäntöjä.

Tutkimuksen käytännöllisyyden arvioiminen viittaa tutkimuksen käyttämiseen myös tulevaisuudessa muissa tutkimuksissa (Riessman, 1993, 68). Vaikka tätä tutkimusta rajoittaa sen yleistettävyys isompaan joukkoon, tutkimuksessa on tunnistettu monikollisen johtajuuden käytäntöjä laajasti. Tunnistettuja elementtejä voidaan käyttää jatkotutkimuksessa rajoittavin tekijöin. Monikollisen johtajuuden tutkimuksen avulla voidaan kehittää jopa uusia innovatiivisia tapoja tehdä työtä, tai jopa ajatella ja suunnitella työntekeminen kokonaan uudelleen. (Raelin, 2016b, 127).

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on keskittynyt tutkimaan monikollisen johtajuuden käytäntöjen ilmenemistä yritysblogitekstien välityksellä. Oiva jatkotutkimusmahdollisuus olisi päästä sisään yrityksiin ja havainnoimaan toimintaa paikan päälle. Havainnoimisen voisi toteuttaa varjostustekniikkaa käyttäen ja reflektoida tuloksia suhteessa tähän tutkimukseen. Olisi myös mielenkiintoista haastatella tutkimuksessa olleiden yritysten eri edustajia tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Tunnistaisivatko yritysten edustajat, että tässä tutkimuksessa tunnistetut monikollisen johtajuuden ilmenemisen elementit ohjaisivat heidän arkipäiväistä toimintaa.

Kuten esim. Sergi (2016) toteaa, johtajuuden ilmenemistä materiaalisuuden kautta on tutkittu vasta vähän. Materiaalisuus voisikin olla myös tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimusaihe, sillä se nousi tutkimuksen yhdeksi tulokseksi. Johtajuuden ilmenemistä tilallisuuden kautta on tutkittu myös vasta suhteellisen vähän. Yritykset panostavat jatkuvasti yritysten tiloihin viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella yksi jatkotutkimus voisi olla miten fyysinen tila ja johtajuus liittyvät toisiinsa ja miten tilojen teknologisten ratkaisujen avulla, pyritään ohjaamaan ja johtamaan ihmisten toimintaa. Kuten tutkittavassa yrityksessä kolme ilmeni, ihmisten liikkuvuutta tarkasteltiin ja ohjattiin tiloihin implementoitujen liikettä mittaavien sensoreiden avulla.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla tietojärjestelmien ja erilaisten yritysten digitaalisten ohjelmien ja johtajuuden suhde. Kokevatko yrityksissä työskentelevät henkilöt, että monikollinen johtajuus välittyy myös tietojärjestelmien ja digitaalisten ohjelmien kautta. Lisäksi tässä tutkimuksessa monikollisen johtajuuden käytäntöjen rakentumisessa tunnistettiin symbolit, tapahtumat, materiaalisuus ja tilallisuus. Tärkeä jatkotutkimusaihe olisi tutkia yksityiskohtaisemmin jokaista edellä mainittua elementtiä. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi yritysten symbolien merkityksellisyydestä ja vaikutuksesta johtajuuteen.

Tutkimuskentällä on myös havaittavissa tutkimusaukko organisaatiokulttuurin ja monikollisen johtajuuden ja johtajuus käytäntöinä -ilmiön välillä (mm. Hartley, 2010, 271). Perinteiset organisaatiokulttuurien määritelmät eivät välttämättä enää toimi kaikissa tilanteissa ja monikollisessa johtajuuskulttuurissa. Monikollisen johtajuuden tutkimuskentällä onkin kiinnitetty vähän tai ei lainkaan huomiota organisaatioteoriaan ja organisaatiokulttuuriin (Hartley, 2010, 271).

Tärkeä lisätutkimusaihe olisi tutkia monikollista johtajuutta muussa kuin IT-alan yritysten kontekstissa. Olisi mielenkiintoista tutkia ovatko digitaaliset ohjelmat ja tietojärjestelmät merkittävässä roolissa myös muiden toimialojen yrityksissä rakennettaessa monikollisen johtajuuden käytäntöjä. Kaikki tämän tutkimuksen yritykset olivat kasvuyrityksiä ja niiden toiminta oli perustunut yrityksen perustamisesta lähtien monikolliseen johtajuuteen. Olisi mielenkiintoista tutkia yrityksiä, joiden johtaminen olisi aikaisemmin perustunut korkeaan hierarkkisuuteen, tiukkaan organisaatorakenteeseen ja ylhäällä alaspäin perustuvaan johtamiseen, mutta siirrytty nyt monikolliseen johtajuuteen. Yrityksen tai organisaation työntekijöitä olisi mielenkiintoista haastatella, kuinka he kokevat käytäntöjen ja toiminnan muuttuneen. Tämä tutkimus voisi rajoittavin

tekijöin toimia esimerkiksi haastattelurungon suunnitteluun, sillä tässä tutkimuksessa monikollisen johtajuuden käytäntöjä on tunnistettu laajasti.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Blakstad, H. S. (2015). Work isn't where it used to be. Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P. Sauer, E., & De Paoli, D. (ed.), (49—68), *Leadership in Spaces and Places*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Carroll, B. (2016). Leadership as identity. A practice-based exploration. Teoksessa Raelin, J. (ed.), (91—109), *Leadership—As—Practice. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership—as— practice terrain. Teoksessa Raelin, J. (ed.), (21—49), *Leadership—As—Practice. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40—67.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77—86.
- Cullen, K., Palus, C., Chrobot-Mason, D. & Appaneal, C. (2012). Getting to “We”: Collective leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 428—432.
- Denis, J., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211—283.
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635—653.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino Oy.
- Gagliardi, Pasquale (1990). Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. Teoksessa: Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. Pasquale Gagliardi (ed.), (3—38). Berlin: Walter de Gruyter.
- Galbin, A. (2014). An introduction to social constructionism. *Social Research Reports*, 26, 82—92.
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680—698.

- Hawkins, B. (2015). Ship-shape: Materializing leadership in the British Royal Navy. *Human Relations*, 68(6), 951—971.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, S., Hwang, T. & Lee, H., H. (2006). Corporate blogging strategies of the fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316—334.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Pentland, B. & Singh, H. (2012) Teoksessa P. M. Leonardi, B. A. Nardi & J. Kallinikos (ed.), (296—314), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*. Oxford: Oxford University Press.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press. ^[L]_[SEP]
- Powell, W., Horvath, A. & Brandtner, C. (2016). Click and mortar: Organizations on the web. Stanford University. *Research in Organizational Behavior*, 36, 101—120.
- Raelin, J, A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership* 7(2), 195—211.
- Raelin, J, A. (2015). Rethink leadership. Businesses need a new approach to the practice of leadership and to leadership development. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 95—96.
- Raelin, J, A. (2016a). Introduction to leadership-as-practice. Theory and application. Teoksessa Raelin, J. (ed.), (1—17), *Leadership–As–Practice. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Raelin, J, A. (2016b). It's not about leaders: It's about the practice of leadership. *Organizational Dynamics*, 45, 124—131.
- Raelin, J, A. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application. An editor's reflection. *Leadership*, 13(2), 215—221.
- Riessman, C. (2005). Narrative analysis. Teoksessa Kelly, N., Horrocks, C., Milnes, K., Roberts, B., David Robinson (ed.), (1—7), *Narrative, Memory & Everyday Life*. Huddersfield: University of Huddersfield.

- Riessman, C. (1993). Narrative Analysis. *Qualitative Research methods series*. 30, 1—79.
- Ropo, A., Sauer, E., & Salovaara, P. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, 9(3): 378–395.
- Ropo, A., De Paoli, D., Salovaara, P., & Sauer, E. (2015). Why does space need to be taken seriously in leadership and organization studies and practice? Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (ed.), (1—23), *Leadership in Spaces and Places*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2016). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 0(0), 1—24.
- Sergi, V. (2016). Who's leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership-as-practice. Teoksessa Raelin, J. (ed.), (110—131), *Leadership–As–Practice. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Schein, E. (2001). Defining organizational culture. Teoksessa Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (ed.), (369—376), *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simpson, B. (2016). Where is the agency in leadership – as – practice? Teoksessa Raelin, J. (ed.), (159—177), *Leadership–As–Practice. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Smudde, P. (2005). Blogging, ethics and public relations: a proactive and dialogic approach. *Public Relations Quarterly*, 50(3), 34—38.
- Spillane J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sutherland, N. (2015). Leadership without leaders: Understanding anarchist organizing through the lens of critical leadership studies. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (ed.), (212—232), *Leadership. Contemporary critical perspectives*. London: Sage.
- Vance, A., Elie-Dit-Cosaque, C., Straub, D., (2008). Examining Trust in Information Technology Artifacts: The Effects of System Quality and Culture. *Journal of Management Information Systems*. 24(4), 73—100.
- Virtaharju, J. (2016). *Making Leadership. Performances, Practices and Positions that construct Leadership*. Aalto University. Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertation.
- Waters, R., Ghosh, P., Griggs, T. & Searson, E. (2014). The corporate side of the blogosphere: examining the variations of designs and engagement among fortune 500 blogs. *Journal of Promotion Management*, 20, 537—552.

www-sivut

Boyd, D. (2006). A Blogger's Blog: Exploring the Definition of a Medium. Reconstruction 6(4). Haettu 2.5.2017. <https://www.danah.org/papers/ABloggersBlog.pdf>.

Manifesto (2015). Yritysblogit yleistyvät vauhdilla. Haettu 16.4.2017. <http://www.manifesto.fi/fi/uutta/tutkimus-yritysblogit-yleistyvat-vauhdilla>.

Great Place to Work Institute (2017). Haettu 17.10.2017. <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/organisaatiokulttuurin-arviointi>.

LIITTEET

Liite 1. Blogiteksteistä poimitut englanninkieliset lainaukset alkuperäisessä kieliasussaan niiden tekstissäesiintymisjärjestyksessä:

”We are talking about the type of uncertainty that most of the companies have never experienced before.” (C6).

”In a complex and networked environment, direct cause and effect disappear. Predicting outcomes becomes impossible.” (E1).

“In a flat organization like ours, there’s no distinction between those who make decisions and those who make stuff based on those decisions. It’s the same people.” (F9).

”Not being able to ask for permission or say ‘my boss’ creates uncertainty at first. People are so used to saying that. To realize that leadership can be shared takes a while.” (E5).

“The term ‘boss-level’ is used as an adjective in the company lingo to describe the employees. First, I mistook it for meaning highly skilled. As it turns out, it means boss-level, literally.” (E15).

“Hierarchy was obviously a necessary step in the evolution of mankind. Was. Let’s leave it behind, and follow the example of those that have figured out the next step.” (E15).

“– empowering them to make informed decisions and drive their own work forward.” (A4).

”To reach and enact a decision, the team doesn’t need to consult our executive group or anyone else from the head office.” (E12).

“Teams at Y1 have the responsibility and all the data and context they need to make the right decisions, build the right features and to focus to the right challenges.” (A2).

“Within a short timeframe, it is also much easier to “kill your darlings” if an idea simply doesn’t work than in a long specification or concept design process.” (E8).

“There are certainly commonalities, but there is no one kind of project that we’re good at, there is no “Y5 way of working” that we enforce on every project, and there is no standard Y5 tech stack that we inflict on our clients” (E5).

“Full ownership of their work, autonomy to choose their ways of working, as well as where to focus and when” (A2).

“Small and autonomous teams take on projects, work closely with clients, communicate, and make decisions on their own.” (E15).

”Culture is our behaviors. It is the actions we perform. The way we talk, and treat one another. The way we behave reflects the values and expectations we have of ourselves, and of one another. The single most important action of any leader is to role model the behaviors they wish to see others exhibit in the organization.” (C7).

“Each project was working with the coolest tech that made sense, in the best way that the team had found for its particular project and client and situation.” (F5).

“Y5 —as with everything at Y5— is a community of practice. And again, as with everything, I am always doing it with someone I’m awed and grateful to be working with.” (E5).

” As opposed to the usual stereotypical view of maximizing shareholder value at all cost, the board works to maximize shareholder value within the constraints that makes Y3 successful now and what could make it successful in the future.” (C2).

“We organise bi-weekly retros, and whenever someone learns something they think the whole team would benefit from, they set up a Knowledge Share for either the engineers or the wider Y1 team.” (A11).

“People do not change their mental model of the world by speaking about it, they need to experience the change to believe and feel it -- to start changing culture we need to change how people do their work.” (C7). Knowledge Share for either the engineers or the wider Y1 team” (A11).

” Continuously learning from what you’ve actually done enables you to make decisions based on facts, instead of best guesses” (E4).

“The key to functioning properly is learning from actions. This is where an approach called build-measure-learn comes in handy. The approach pushes you to get rid of long-term planning and use experiments as a tool for validating hunches and expectations. The thought behind this is that the only way to validate whether something works or not is experimenting – because, as we’ve already noticed, complexity cannot be predicted” (E1).

“They work side-by-side with our engineers, demo how they use the product, and tell us what features would make their daily work easier”. (A2).

“We can’t underestimate the power our close customer relationships contribute to our culture.” (A9).

“To step into our client companies, take a brief and honest yet holistic look at them. Then get cracking on unveiling the opportunities ahead. To break things down into smaller chunks so our dev rockstars can get to work.” (E6).

“The positive sense of urgency is really evident when the team arrives on Monday and immediately starts plastering post-its onto walls like Jackson Pollock. The shared “war room” is a visual display of the team’s energy. When bundled with tangible results, it’s a breath of fresh air for a big part of organisations.” (E8).

“A project room should be set up using the same principles. The room is simultaneously a workplace, meeting point, and knowledge centre” (B15).

”Conveniently we managed to get a hold of some Ruuvitags. These small beacons enabled us to quickly setup environmental monitoring of things like temperature and humidity in our meeting rooms and other areas. In the long run, the tags will be used to provide room related content utilizing their Eddystone capabilities.” (C12).

”We’re never done, though, and as we keep growing, we have to keep on improving our ways of working -- we highlight the need to update the working agreements when needed, our focus on customers, and all the different ways we can make our colleagues’ lives better.” (A12).